

Noora Turpeinen

ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN KEHITTÄMINEN

ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN KEHITTÄMINEN

Noora Turpeinen
Asiakaskannattavuuslaskennan kehittäminen
Kevät 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Taloushallinto

Tekijä: Noora Turpeinen

Opinnäytetyön nimi: Asiakaskannattavuuslaskennan kehittäminen

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 55+2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle laskentamalli asiakaskannattavuuden seurantaan. Opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajan asiakaskohtaisia kannattavuuksia toimintolaskennan avulla. Työn tavoitteena oli kartoittaa, ovatko yrityksen asiakkaat kannattavia vai kannattamattomia. Toimeksiantaja on tuore palveluyritys, joka tuottaa kotimaisille pk-yrityksille muun muassa digitaalisen markkinoinnin palveluita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kyseessä oli toiminnallinen kehittämistyö, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluin sekä kohdeyrityksen kirjanpidosta ja asiakirjoista. Teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, asiakaskannattavuutta sekä toimintolaskentaa. Tutkimusaineistona on käytetty alan kirjallisuutta sekä jonkin verran tutkimuksia ja asiantuntijatietoa.

Empiirisessä osuudessa rakennettiin toimintolaskennan avulla työkalu, jolla asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja kustannuksia voitiin tarkastella. Työkalu rakennettiin Excel-ohjelmaan, ja sen avulla nähdään helposti asiakaskohtaiset kustannukset, kustannusrakenteet sekä muut olennaiset tekijät kannattavuuden rakentamisessa. Laskentamalli kehitettiin tarkastelemaan pääpalveluita eli digitaalisen markkinoinnin palvelun sekä web-sivustojen tuottamisen palveluita. Tutkimusaineistoa empiiriseen osuuteen kerättiin työajanseurantakaaviolla, teemahaastatteluin sekä havainnoimalla.

Saatuja tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, sillä kaikkia tarvittavia tietoja ei ollut tutkimushetkellä käytössä, vaan niitä arvioitiin. Laskentamallista saatiin rakennettu käyttökelpoinen, jota yritys voi helposti muokata, kun pidempiaikaisia ja totuudenmukaisia tietoja saadaan kerättyä.

Asiasanat: asiakaskannattavuus, asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, toimintolaskenta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Business Economics, option of Financial Administration

Author: Noora Turpeinen

Title of thesis: Developing the follow-up of customer profitability

Supervisor(s): Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 55+2

The purpose of this thesis is to create an accounting model of customer profitability for the target company by using activity-based costing. The goal of the customer profitability model is to give information about the distribution of resources and the cost structure of customers.

This thesis consist of two parts: theoretical and empiricial. The theoretical framework of the thesis is about customer focused business model, customer profitability and cost-accounting, especially activity-based accounting. The empirical part or the actual research has been carried out by using both qualitative and quantitative methods. The acquisition of data has been done by theme interviews, observing and time monitoring forms.

The activity-based costing model was build using Excel. This activity-based costing model in a form of an Excel document, presents customers' profitability, customers costs and their cost structures, other important information about customers is also presented in the model.

The results provided should be taken as instructive, because the nature of the project is a pilotproject. To gather more reliable information, should company start a more long-span and detailed project.

Keywords: customer profitability, customer focused business model, activity-based costing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTAMALLI	9
2.1	Asiakaslähtöisyys.....	9
2.2	Taloushallinnon rooli asiakaslähtöisessä toimintamallissa	10
2.3	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet.....	11
2.3.1	Markkina- ja asiakastuntemus	13
2.3.2	Asiakasstrategia	14
2.3.3	Toimintamallit.....	14
2.3.4	Liiketoimintaprosessit	15
2.3.5	Tiedonhallinta	15
2.3.6	Seuraus ja ohjaus	16
2.4	Asiakashallinta	16
2.5	Asiakkuuksien arvo	19
3	ASIAKASKANNATTAVUUS	21
3.1	Kannattavuus ja hinnoittelu	21
3.2	Asiakaskannattavuus	22
3.3	Asiakaskannattavuuden laskeminen	24
3.4	Laskennan analysointi ja tiedon hyödyntäminen	28
4	TOIMINTOLASKENTA	32
4.1	Kustannus- ja toimintolaskenta	32
4.2	Asiakaskannattavuuden tarkkailu toimintolaskennan avulla	36
4.3	Toimintolaskennan hyödyt ja haasteet	38
5	LASKENTAMALLIN RAKENTAMINEN	40
5.1	Laskentamallin kehittäminen.....	41
5.2	Valmisteluvaihe	41
5.3	Toimintojen ja resurssien määrittäminen.....	42
5.4	Kustannusten kohdistaminen toiminnoille	44
5.5	Toimintolaskenta asiakkaittain	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
6.1	Tutkimuksen tulokset ja kehittämis ehdotukset	48
6.2	Pohdinta	50

LÄHTEET.....	53
LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan päätavoite on tuottaa voittoa, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Kannattavan yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin niiden tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Nykyisessä toimintaympäristössä yritysten välinen kilpailu on yhä vaativampaa, eikä pelkkä tuote tai palvelu takaa yrityksen kannattavuutta. Markkinatilanne vaatii yrityksiä toimimaan asiakaslähtöisesti ja yritysten tulee tarkastella asiakassuhteitaan monipuolisesti eri näkökulmista katsoen. Asiakkaat ovat keskeisessä osassa kilpailua ja asiakkaiden taloudellinen merkitys suuntaa huomiota asiakkuuksien arvon ja kannattavuuteen. Asiakaslähtöisesti toimivan palveluyrityksen on syytä tutkia asiakaskohtaisia kannattavuuksia, sillä ne voivat poiketa toisistaan radikaalisti. Poikkeavuudet asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa johtuvat asiakkaiden eroavaisuuksista ja yksilöllisistä vaatimuksista. Kun yritys tutkii asiakkuuksien kannattavuutta, se huomaa mahdolliset epäkohdat ja voi ryhtyä toimenpiteisiin kannattavuuden parantamiseksi.

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, asiakaskannattavuutta sekä toimintolaskentaa. Työhön on valittu tärkeäksi näkökulmaksi asiakaslähtöinen liiketoimintamalli. Erityisen kiinnostavaa on pohtia asiaa taloushallinnon näkökulmasta, sillä taloushallinnon perinteiset roolit ovat muuttumassa digitalisaation ja robotisaation myötä. Taloushallinnon tehtäviä asiakaslähtöisessä toimintamallissa ovat sekä asiakaslähtöisyyden edistäminen, että asiakaskeskeisyyden kontrollointi. Näitä tehtäviä avataan tarkemmin luvussa 2.2 Taloushallinnon rooli asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa.

Näistä tehtävistä asiakaskeskeisyyden kontrollointi ja tarkemmin asiakaskannattavuuksien laskeminen on valittu tämän työn tärkeimmäksi tarkastelun kohteeksi. Asiakaskannattavuuden tutkiminen auttaa yritysjohtoa toiminnanohjauksessa, tuloksellisuuden tarkastelussa sekä kokonaiskuvan hahmottamisessa. Asiakaskannattavuus tuottaa yritykselle asiakastietoa taloudellisessa muodossa ja näyttää, ketkä asiakkaista on kannattavia ja mihin asiakasryhmiin sen kannattaa panostaa.

Työn empiirisessä tutkimusosuudessa tavoitteena on tarkastella toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden nykytilaa ja luoda toimeksiantajalle laskentamalli toimintolaskennan avulla. Yrityksessä ei ole seurattu asiakaskannattavuutta toimintolaskennan avulla aikaisemmin. Laskentamallin

avulla yritys voi seurata ja kehittää asiakaskannattavuuksia tutkimuksen jälkeenkin. Työn tavoitteena on luoda Excel-laskentataulukko, jota hyödynnetään asiakaskannattavuuksien tarkastelussa. Toimintalaskenta on valittu kustannuslaskentamenetelmäksi sen takia, koska se on tutkijamusten mukaan sopivin menetelmä asiakaskannattavuuden tarkkailuun, sillä sen avulla myös välilliset kustannukset saadaan kohdistettua laskentakohteille mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on näin ollen asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat

- Kuinka saadaan rakennettua laskentamalli asiakaskannattavuuden tarkasteluun?
- Mitkä ovat asiakkaiden kustannukset ja kannattavuudet?
- Millä toimenpiteillä kannattavuutta voidaan parantaa?

Toimeksiantajayritys tarjoaa muun muassa digitaalisen markkinoinnin palveluita sekä tuottaa web-sivustoja kotimaisille pk-yrityksille. Toimeksiantajayritys on tuore yritys, sillä se on perustettu keuhällä 2017. Idea tähän opinnäytetyöhön lähti kirjoittajan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheetta kohtaan ja verkostojen kautta löytyi sopiva kohdeyritys, jolla oli tarve tutkia omaa asiakaskannattavuuttaan. Toimeksiantaja pysyy anonyyminä, joten kustannustietoja ei esitellä tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto, jossa keskeisiä osatekijöitä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön toiminnassa havaittu ongelma ja saamaan aikaan pysyvä muutos, joka kehittää toimintaa paremmaksi. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Tutkijan lisäksi tutkimuksessa voi olla mukana kohdeorganisaation työntekijöitä. (Kananen 2009, 9,11; Metsämuuronen 2006, 102.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle sopiva ja toimiva parannus, kuten ongelmanratkaisu tai järjestelmä. Tutkijan tulee hallita alan yleinen sekä tilannekohtainen teoria ja muodostaa näiden pohjalta organisaatiokohtainen teoria. (Tamminen 1993, 154-156.)

2 ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTAMALLI

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Teoriaa tarkastellaan erityisesti taloushallinnon näkökulmasta.

2.1 Asiakaslähtöisyys

Vuokko määrittelee asiakaslähtöisyyden tavoitteeksi asiakassuhteen luomisen, ylläpitämisen ja kehittämisen. Asiakaslähtöisessä ajattelussa yrityksen menestys riippuu siitä, miten yritys onnistuu tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja vastaamaan niihin. Asiakaslähtöisyys voi tuoda yritykselle pysyvän kilpailuedun. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltainen tapa ajatella, ja sen tulee näkyä yrityksen kaikissa toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa sekä palveluissa. (1997, 15-22.)

Järvenpää, Partanen & Tuomela toteavat asiakaslähtöisyyden koostuvan kolmesta elementistä. Asiakaslähtöisyys on koko organisaation ajattelutapa, jonka mukaan kannattavan ja kestävä yrittötoiminnan perusta on syvälinen perehtyminen asiakkaiden tarpeisiin sekä niiden tyydyttämiseen. Toinen elementti on nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja niihin vaikuttavista tekijöistä informointi organisaatiossa. Tämän informaation perusteella tapahtuu looginen ja koordinoitu toiminta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Asiakaslähtöinen yritys tuottaa ja jakaa kilpailijoita enemmän informaatiota sekä reagoi asiakkaiden tarpeisiin kilpailijoita järjestelmällisemmin. (2001, 66.)

Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen puhuvat markkinaorientaatiosta, joka on käsitteenä laaja ja moniulotteinen. Se on kulttuuri, toimintafilosofia ja ajattelutapa, jossa korostuvat asiakaslähtöisyys, tieto asiakkaiden tarpeista sekä markkinoinnin keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. Markkinaorientaatio on yrityksen ja ympäristön välinen linkki, jolla ympäristön asettamat tarpeet ja vaatimukset saadaan toteutettua. (2013, 427.) Asiakaslähtöisellä ja markkinasuuntaisella ajattelutavalla on tarkoitus varmistaa yrityksen kannattava liiketoiminta sekä lisätä sen voitontuottamiskykyä. Markkinalähtöisesti toimivat yritykset ovat tutkimusten mukaan kannattavampia. Asiakaslähtöinen toimintamalli sopii erityisesti differointiin pyrkivän strategian yhteydessä sekä tilanteissa, joissa asiakkaiden neuvotteluvoima on suuri. (Järvenpää ym. 2001, 237.)

Storbacka ja Lehtinen puhuvat asiakkuusajattelusta, jossa keskeistä on tuntee syvällisesti prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Prosessitarkastelussa tavoitteena on luoda kestävä asiakkuus sekä arvon syntyminen molemmille osapuolille. Tässä tarkastelussa tuote nähdään prosessina, jonka eri vaiheiden aikana yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu vaihdantaa, jota kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (2002, 19.)

Toimeksiantajayrityksen arvoissa asiakas on nostettu keskiöön. Konkreettisesti arvolutaus näkyy yrityksen jokapäiväisessä arjessa siten, että asiakasnäkökulma nostetaan esille projektien eri vaiheissa, työntekijät tekevät laadukasta työtä asiakkaalle ja asiakkaalle annetaan mahdollisuus tiiviiseen yhteydenpitoon. Asiakkaan toiveita kuunnellaan ja tarpeet pyritään tyydyttämään toiveiden mukaisesti. Toimeksiantajayritys haluaa auttaa asiakkaitaan menestymään ja tukee heitä siinä tarjoamalla korkealaatuisia työpanosta. Asiakkaalle tarjotaan myös omia näkemyksiä ja ehdotuksia projekteihin liittyen.

2.2 Taloushallinnon rooli asiakaslähtöisessä toimintamallissa

Taloushallinnon tehtävät asiakaslähtöisen toimintatavan ohjauksessa ovat asiakaslähtöisyyden edistäminen sekä asiakaskeksisyyden kontrollointi. Taloushallinto voi auttaa asiakaslähtöisen toimintakulttuurin muodostamisessa tarjoamalla työkaluja, joiden avulla asiakasnäkökulma saadaan huomioitua paremmin. (Järvenpää ym. 2001, 237.) Näiden työkalujen tehtävä on muun muassa muuntaa keskeinen asiakastieto euromuotoon, antaa johdolle kattava kuva yrityksen asiakaskannan tapahtumista ja muutoksista sekä mahdollistaa ulkopuolisen asiakastiedon yhdistäminen sisäiseen asiakastietoon. (Hellman & Värilä 2009, 105.)

Asiakaslähtöisyyden edistämisen menetelmiä ovat muun muassa tavoitekustannuslaskenta, asiakassuhteisiin liittyvän "näkyvättömän pääoman" arvottaminen ja asiakkaaseen liittyvät ei-taloudelliset mittarit. Asiakaslähtöisyyden edistäminen nähdään suhteellisen tuoreena taloushallinnon roolina, kun taas asiakaslähtöisyyden kontrollointi on perinteisempi laskennan tehtävä. Asiakaslähtöisyyttä kontrolloidaan esimerkiksi asiakaskannattavuuslaskennalla, toimiala-analyysillä ja taloudellisilla suoritusmittareilla. (Järvenpää ym. 2001, 238.)

Asiakaslähtöisyyden edistäminen voidaan jakaa kahteen tasoon. Asiakkaan tekeminen näkyväksi eri menetelmissä tukee asiakaslähtöistä toimintakulttuuria, kun taas laskentainformaatioilla

voidaan luoda edellytyksiä käytännön toimenpiteille asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. (Järvenpää ym. 2001, 139.)

Uusissa kustannuslaskennan menetelmissä asiakasnäkökulma on keskeinen osa analyysiä tai laskentatekniikan tausta-ajattelua. Esimerkiksi toimintolaskennassa toimintojen tuottamaa lisäarvoa tarkastellaan sen mukaan, kuinka tarpeellisia toimintoja ovat sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle, jolloin asiakasnäkökulma tulee huomioitua jo kustannuslaskelmissa. Myös mm. elinkaarikustannuslaskenta, asiakaspääomien määrittäminen tukevat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä, korostavat asiakkaan roolia ja osoittavat kehityskohteita. Laskelmien avulla luodaan edellytyksiä toimenpiteille, joilla asiakkaiden odotukset pystytään täyttämään. (Järvenpää ym. 2013, 430.)

Asiakaskannattavuuslaskenta ja suoritusmittaus ovat menetelmiä, joilla taloushallinto voi vahvistaa asiakaslähtöisyyden kontrollointia. Jotta asiakaslähtöisyyden tuloksellisuutta voidaan valvoa, tulee asiakkaista aiheutuvia kustannuksia seurata järjestelmällisesti. Suoritusmittausta voidaan käyttää asiakaslähtöisyyden tukena tai kontrolloinnissa. (Järvenpää ym. 2013, 436.)

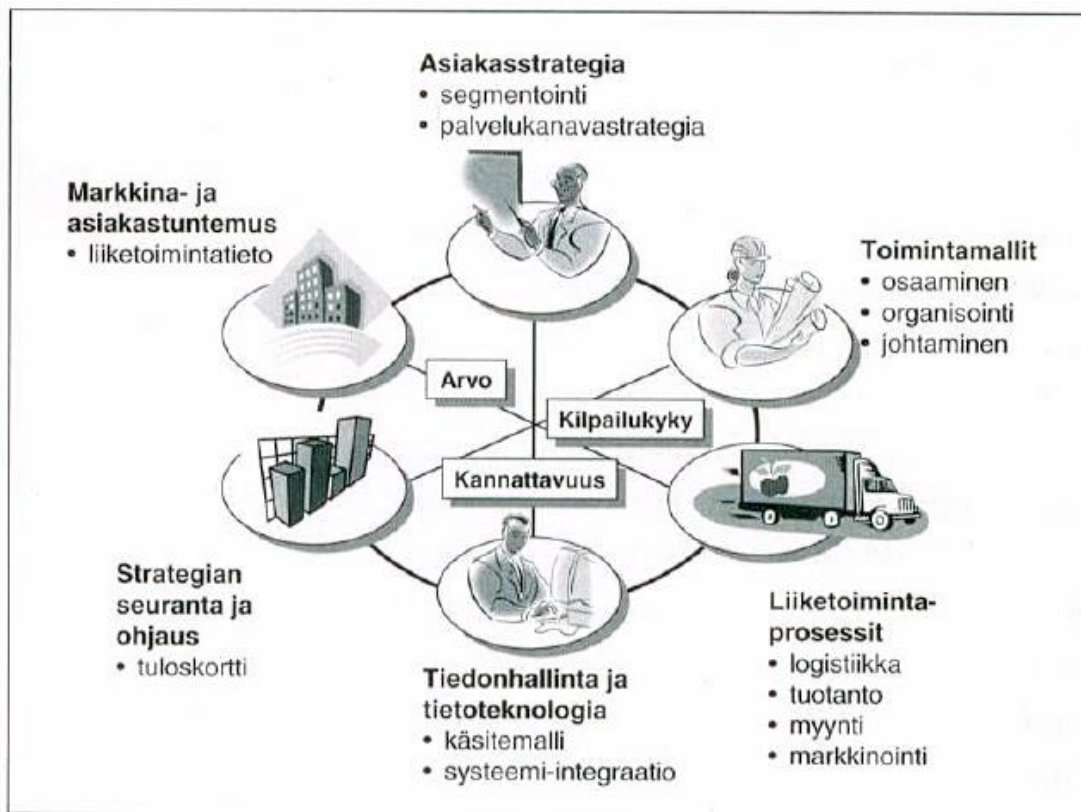
Laskennan lisäksi taloushallinnon henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen liiketoimintaa sisältäen yrityksen palvelukonseptin, arvoketjun sekä asiakaskunnan tuntemisen. Erityisosaamisen tulee kuitenkin kulminoitua kokonaisuuksien hallintaan taloudellisesta näkökulmasta, jolloin laskentatoimen peruslainalaisuuksien hallitseminen nousee arvoonsa. Asiakaslähtöisyys on perinteisesti markkinointiosaston vastuualue, joten taloushallinnon tulee toimia yhtenäisessä linjassa heidän kanssa, jotta taloushallinnon tuottama informaatio saadaan hyödynnettyä. (Järvenpää ym. 2001, 238.)

2.3 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet

Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen kokonaisvaltainen kuvaus, jossa liiketoimintaa johdetaan asiakkaista ja markkinoista. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista sekä lisäksi strategioiden jäsentämistä kokonaisuudeksi, joka soveltuu parhaiten yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla yrityksen resurssit saadaan kohdistettua oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin. (2004, 16, 21-22.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönottonen onnistuneella tavalla vaatii energiaa, sitoutumista ja motivoitunutta henkilökuntaa. Yrityksen johdon lisäksi myös henkilökunnan tulee omaksumaa muutos sen aikaansaamiseksi. Muutos ei tapahdu hetkessä, joten toiminnan on oltava suunniteltu, pitkäjänteistä, jatkuvaa sekä johdonmukaista. Muutokselle on oltava todellinen tarve ja se edellyttää sekä ihmisten, että asioiden johtamista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka tukevat toisiaan ja luovat yhdessä pohjan asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. Nämä osa-alueet ovat 1) asiakasstrategia, 2) toimintamallit, 3) liiketoimintaprosessit, 4) tiedonhankinta ja tietoteknologia, 5) strategian seuranta ja ohjaus ja ohjaus sekä 6) asiakas- ja markkinatuntemus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Kuvio 1 osoittaa, mistä elementeistä asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu.



KUVIO 1: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22)

2.3.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Markkina- ja asiakastuntemus ovat asiakaslähtöisen liiketoiminnan perusta. Se luo samalla pohjan strategian kehittämiseksi sekä resurssien suuntaamiselle. Jotta yritys kykenee vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, tulee sen tuntea markkinat ja asiakkaat perusteellisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24).

Nykyisin ympäristön vaikutus yritykseen on suurempi kuin yrityksen vaikutus ympäristöön. Kilpailua käydään nimenomaan asiakkaista jopa toimialojen välillä, joten johdon tulee tietää miten ja miksi se panostaa asiakkaisiin. Markkinoiden, asiakkaiden ja kilpailun muuttuessa yrityksen tulee päivittää myös omaa asiakaslähtöisyyttä sekä sisäisen että ulkoisen eli markkina- ja asiakastiedon avulla, jotta se osaa reagoida markkinoihin tehokkaasti. (Hellman & Värilä 2009, 19, 107.) Yrityksen johdon tulee ymmärtää, mitä yrityksen sisällä tapahtuu sekä miten sen ulkopuolinen ympäristö kehittyy, ja mikä on näiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden keskinäinen suhde. Käytännössä yrityksen tulee teoreettisen ulkoisen tiedon lisäksi hyödyntää saamansa tieto ja analysoida tilanne sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. Yrityksen analysoidessa ulkoisia tekijöitä se pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeet ja arvot. Sisäisellä näkökulmalla keskitytään tunnistamaan asiakassegmenttien strateginen merkitys yritykselle. Ulkoista tietoa yritys saa esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen avulla sekä analysoimalla kilpailijoita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51–51.)

Yrityksen on hyvä huomata se, että asiakkaat oppivat kilpailijoiden toiminnasta, tietotekniikan käytöstä ja sen tarjoamista hyödyistä sekä yleisistä markkinatrendeistä. Samalla muuttuvat asiakkaiden odotukset, joihin yrityksen tulee kyetä vastaamaan ja mielellään myös ennakoimaan niitä. Tämä onnistuu systemaattisen ja asiakaslähtöisen toiminnan ja asiakastiedon avulla. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 108.)

Taloushallinnon rooli ulkoisen eli markkina- ja asiakastiedon tuottajana on kasvamassa merkittäväksi, sillä se osaa yhdistää erilaista tietoa eri lähteistä ja koota ne kokonaisvaltaisiksi, helposti ymmärrettäviksi dokumenteiksi. Näitä asiakkaisiin liittyviä analyysejä ovat muun muassa asiakkaiden arvo, kannattavuus sekä riskipitoisuus. (Hellman & Värilä 2009, 21.)

2.3.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia keskittyy määrittelemään sen, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakassuhteitaan kehittämällä, kun taas perinteinen strategia määrittelee sen, miten yritys saavuttaa tavoitteensa kehittämällä tuotteitaan, tarjontaansa ja toimintaansa. Näkökulmat ovat erilaisia, mutta täydentävät toisiaan. Asiakasstrategiassa asiakaskohtaiset tavoitteet ja strategiat määritetään vastaamaan yrityksen liiketoimintatavoitteita. Asiakasstrategiaa voi kuvata myös yrityksen yhteiseksi työvälineeksi, jonka avulla yksiköt ja henkilökunta voi nähdä oman roolinsa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä suunnitella yksilölliset käytännön toimenpiteensä. (Hellman ym. 2005, 156.) Asiakasstrategian avulla yrityksen strategia johdetaan käytäntöön ja sen kautta voidaan muodostaa asiakassegmenttikohtaisia tavoitteita, jotka liittyvät kasvuun ja kannattavuuteen. Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa sekä myynnin, markkinoinnin, logistiikan ja tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelun pohjana. (Ala-Mutka & Talvela 2004, xx).

2.3.3 Toimintamallit

Toimintamallit ovat asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja, jolla asiakasstrategia konkretisoidaan ja johdetaan käytäntöön. Toimintamallit kuvaavat sitä, miten yritys toimii eli kuinka asiakassuhdetta suunnitellaan, miten ne vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, miten tavoitteet ja seuranta asetetaan ja kuinka asiakas tunnistetaan. Kiteytettynä toimintamalli koostuu tavasta toimia asiakkaan kanssa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.)

Toimintamalli ei ole asiakaskohtainen prosessi, vaan eri toimintamallit hyödyntävät samoja prosesseja kustannustehokkuuden takia. Yrityksen ei ole järkevää rakentaa jokaiselle asiakassegmentille omaa prosessia, vaan sen kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia prosesseja ja jalostaa niitä asiakassegmentille sopivaksi. Toimintamalleja ei ole syytä kuvata liian tarkasti, sillä yleisellä tasolla kuvatut toimintamallit voidaan soveltaa helpommin käytäntöön. Prosessien ja toimintamallien rakentamisessa tavoitteena on löytää tasapaino toimintamallien tuottavuuden, tasalaatuisuuden ja asiakkaiden yksilöllisen palvelun kesken. Asiakassegmenttikohtaisia toimintamalleja käytetään muun muassa myynnin ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun ja tuotekehityksen suunnittelussa ja kehittämisessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

2.3.4 Liiketoimintaprosessit

Prosessit koostuvat toiminnoista ja rakentavat tapahtumaketjun, jotka aikaansaavat fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet. Niiden tarkoitus on tunnistaa asiakkaan käyttäytymistavat, tarpeet sekä odotukset. Prosessiajattelussa yrityksen toimintakyky perustuu prosessien toimivuuteen, jolloin niiden kehittäminen on keskeinen keino parantaa yrityksen liiketoimintaa ja tulosta. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarpeet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24, 62.)

Prosessianalyysit ovat asiakassegmenttikohtaisia ja niiden tuloksena todetaan asiakkaiden odotukset prosessien eri vaiheissa. Prosessitarkastelu osoittaa myös kriittiset kohtaamiset eli sellaiset tapaamiset, tapahtumat tai viestit, jotka ovat erittäin oleellisia liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen ja niiden kehittäminen auttavat keskittämään yrityksen resurssit oikealla tavalla oikeaan kohtaan ja yritys pystyy ymmärtämään liiketoiminnalle oleelliset asiat. Pienille yrityksille suunnatuissa palveluissa kriittinen kohtaaminen voi olla esimerkiksi tuotteen onnistunut esittely, jotta kauppa saadaan toteutumaan. Panostamalla kriittisiin kohtaamiin yritys pystyy vaikuttamaan niihin muutamaa toimintoon, jotka ratkaisevat koko liiketoiminnan onnistumisen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 62-66.)

2.3.5 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta koostuu tiedon keräämisestä, jalostamisesta ja hyödyntämisestä. Tiedonhallinta on keskeinen osa asiakashallintaa, jossa tiedolla ohjataan toimintaa. Tietojärjestelmien avulla yritys pystyy tuomaan asiakaskohtaisiin ja prosesseihin sen oleellisen tiedon, mitä se tarvitsee päivittäisessä työssä ja näin ollen ohjaamaan omaa toimintaansa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Toimintaympäristön muuttuessa tiedon merkitys kasvaa. Tiedon käsittely ei riitä, vaan siitä on saatava jotain hyötyä liiketoiminnalle. Tiedonhallinnan tavoitteena on tiedon avulla ennakoida tulevaa tai vähintään reagoida nopeammin asiakkaiden tarpeisiin. Tiedonhallinnan kautta tieto saa jäsenellisen ja rakenteellisen muodon, joka jalostettuna toimii apuvälineenä päätöksenteossa. Henkilökunnan hiljainen ja kokemusperäinen osaaminen saadaan kerättyä yhteen tiedonhallinnan avulla koko organisaation käytettäväksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96.)

Tiedonhallinnan haasteena voidaan mainita tiedon hankinnan ja käsittelyn hallitsemattomuuden. Useimmiten tiedosta ei ole puutetta, vaan sen jäsentely ja konkretisoiminen liiketoiminnan avuksi

eivät onnistu toivotulla tavalla. Henkilökunnan kokemusperäinen tieto voi olla haasteellista kerätä, jos siihen ei ole mitään systemaattista ja helppoa välinettä tai henkilökunta ei omaa motivaatiota osallistua tiedon jakamiseen, koska tieto ei hyödytä heitä itseään. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 97-98.)

2.3.6 Seuraus ja ohjaus

Pelkkä strategioiden olemassaolo ei riitä, vaan niitä tulee myös seurata ja ohjata. Seurannan ja ohjauksen avulla pystytään mittaamaan liiketoiminnan tuloksellisuutta sekä syitä toiminnalle. Seuranta ja ohjausta varten on olemassa erilaisia mittareita, joiden avulla seuranta toteutetaan käytännössä. Mittareiden tarkoituksena on ohjata ja kehittää toimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 108.)

Erilaisia strategisen johtamisen mittaristoja on kehitetty 1990-luvulta lähtien, ja näitä ovat esimerkiksi suorituskypypyramidi (PPS, Performance Pyramid System), dynaaminen suorituskypymittaristo (DPMS, Dynamic Performance Measurement System), tasapainotettu mittaristo (BSC, Balanced Scorecard) sekä monet tasapainotetun mittariston johdannaiset. Balanced Scorecard esiteltiin Robert Kaplanin ja David Nortonin toimesta vuonna 1992 ja se on esittelynsä jälkeen vallannut aseman käytetyimpänä strategisen johtamisen ohjaus- ja seurantatyökaluna. Kaikille johtamisen ohjausjärjestelmille yhteistä on näkökulmien monipuolistuminen, siirtyminen valvonnasta ohjaukseen ja ennakkoinnin korostaminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 108.)

2.4 Asiakashallinta

Asiakashallinta on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa ja tehokas keino yritykselle jalkauttaa strategia asiakas- ja markkinalähtöisesti. Se on toimintasuunnitelma asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Jotta asiakashallinta voidaan toteuttaa onnistuneesti, yrityksen tulee analysoida markkinoita, tunnistaa menestystekijöitä, uudistaa toimintatapoja sekä johtaa strategian edellyttämä muutos hallitusti. (Ala-mutka & Talvela 2004, 16, 21.)

Asiakashallinta on kehittynyt teknologian ja tiedon jakamisesta asiakasarvon tuottamiseen ja viimeisimpänä strategiasta johtamiseen. Ensimmäisessä aallossa tavoitteena oli kerätä asiakastietoa paremmin teknologian avulla. Toisen aallon aikana painopiste oli arvon tuottamisessa asiakkaille

sekä asiakaslähtöisyydessä, mutta näkökulma oli edelleen suppea eikä asiakashallintaan liitetty kannattavuusnäkökulmaa ja tarkastelu oli irti yrityksen strategiasta. Kolmannessa aallossa strategiasta johdetaan asiakashallinnan tavoitteet sekä yrityksen tapa toimia. Asiakashallinnan hyödyt konkretisoidaan taloudellisilla luvuilla ja kilpailukyvyn kasvulla. (Ala-mutka & Talvela 2004, 20-21.)

Asiakashallinnan avulla yritys lisää asiakkuuksiin liittyvää tietämystä sekä ymmärrystä, miksi asiakkaat ostavat. Yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiinsa, kykenee parhaiten ennustamaan heidän ostokäyttäytymistä sekä vastaamaan siihen. Toisaalta asiakashallinta lisää määrätietoisella asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämisellä myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Asiakashallinta on oppimisprosessiksi, jonka tavoitteena on paitsi reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, myös pyrkiä ennakoimaan niitä. (Mäntyneva 2003, 12-13.)

Ala-Mutka ja Talvela jakavat asiakashallinnan hyödyt kahteen osa-alueeseen:

1. Strateginen tehokkuus
2. Operatiivinen tehokkuus
 - Sisäinen toiminnan laatu
 - Määrällinen suorituskyky.

Strateginen tehokkuus syntyy, kun yrityksen resurssit suunnataan oikein. Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Toiminnan yhtenäinen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. Määrällisen tehokkuuden edellytyksiä ovat strateginen tehokkuus ja toiminnan laatu. Määrällisessä tehokkuudessa hyöty konkretisoituu oikeiden asioiden kustannustehokkaana tekemisenä. (2004, 27.) Myös Mäntyneva jakaa asiakashallinnan edut kahteen ryhmään. Hänen mukaan asiakashallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi he ostavat. Toisaalta se lisää myös myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, mikä parantaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. (2003, 12.)

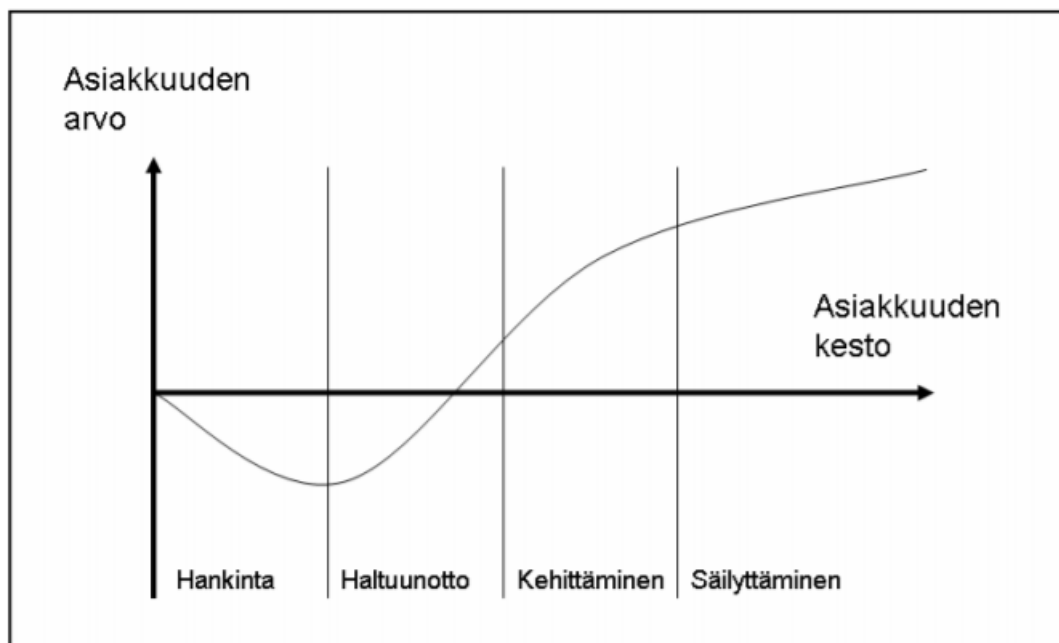
Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Asiakkuuden elinkaarta voidaan käyttää lähestymistapana asiakashallinnan segmentoinnissa, sillä eri vaiheisiin liittyy eri toimintatapoja (Mäntyneva 2003, 16; Ala-Mutka & Talvela 2004, 60.)

Asiakkaiden hankinnassa kauppa pyritään tekemään kannattavasti ja samalla saadaan luotua asiakkuus. Uusien asiakkuuksien hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen

asiakkuuksien säilyttäminen. Yrityksen tulee löytää toimiva suhde uusien asiakkaiden hankinnan ja asiakkuuksien jalostamisen välille. (Mäntyneva 2003, 19.)

Asiakkuuksien haltuunotossa on kyse tarjonnan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin, jolloin tuote- ja palvelutarjonta mukautetaan vastaamaan olemassa olevaa kysyntää. Mitä enemmän palveluita asiakkaalle saadaan myytyä, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta tulee pidempiaikainen ja tämän seurauksena myös kannattavampi. (Mäntyneva 2003, 21.)

Asiakkuuksia syventäessä yrityksen tulee pyrkiä lisäämään osuuttaan asiakkaan kokonaisostoksissa. Asiakaskannasta pystytään tunnistamaan merkittävää potentiaali, kun asiakkuuksiin keskitytään ja niitä pyritään kehittämään. (Mäntyneva 2003, 21.) Kuviossa 2 nähdään, kuinka asiakkuudet ovat alkuvaiheessa kannattamattomia, ja yksittäinen asiakas muuttuu kannattavaksi keston tuoman lisävolyymin myötä.



KUVIO 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (Mäntyneva 2003, 17)

Kun tunnetaan asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa, huomataan ne asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti lopettamassa asiakkuutensa yrityksen kanssa. Päätös asiakkaan säilyttämisestä tehdään analysoimalla sen kannattavuutta ja potentiaalia, jolloin kartoitetaan, haluaako yritys todella pitää asiakkuuden. Ongelmaksi jää, millä keinoin yritys pystyy pitämään parhaat asiakkaat jatkossakin asiakkaina. Asiakashallinnassa kannattaa panostaa asiakkuuksien kestoja pidentäviin

toimiin, sillä uskolliset asiakkaat ostavat enemmän ja kokeilevat uusia palveluita. Asiakashallinta antaa yritykselle tietoa asiakkaista ja parantaa niiden kannattavuutta. Asiakashallinnan tavoitteena on tunnistaa ne asiakkaat, jotka eivät omaa potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa. (Mäntyneva 2003, 16, 24.)

2.5 Asiakkuuksien arvo

Asiakaskannan arvo muodostuu asiakaskannan koosta, asiakkaiden laadusta ja rakenteesta, asiakassuhteiden syvyydestä sekä leveydestä, asiakaskannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta, asiakastiedon tasosta sekä asiakashallinnan tehokkuudesta (Hellman ym. 2005, 102). Asiakkuuden arvoon vaikuttavat asiakkuuden volyymi, asiakkuuden tehokkuus sekä kesto. Volyymi tarkoittaa asiakasmyynnin määrää ja tehokkuus kuvaa sitä, miten tehokkaasti asiakas kyetään palvelemaan eli sitä, kuinka paljon yritykselle jää katetta asiakkuuden hoidosta. Asiakkuuden kesto vaikuttaa asiakkuuden kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2003, 18, 47.)

Asiakkuuden arvon on yrityksen näkökulma, jonka perusteella se voi segmentoida asiakkaansa eri arvokategorioihin. Yritys tuottaa asiakkaalle arvoa tuotteiden ja palveluiden muodossa, kun taas asiakas tuo yritykselle arvoa tuottojen kautta. Kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle yhtä kannattavia, joten sen tulee tunnistaa kannattavimmat, mutta myös kannattamattomat asiakkaansa. Pareton 80/20- periaatteen mukaisesti 80 prosenttia yrityksen voitoista tulee 20 prosentilta asiakkaista. (Mäntyneva 2003, 40.)

Talousnäkökulmasta asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella kahden mittarin; volyymin ja kannattavuuden avulla. Volyymin avulla tarkoitetaan asiakkaan tuottamaa volyymia suhteessa yrityksen koko volyymiin. Jotkut asiakkaat ovat volyymin ylläpitämiseksi suuremmassa roolissa kuin toiset. Asiakkuuden arvon kasvattamisessa asiakkuuden kannattavuuden kehittäminen on yksi keskeisimpiä osa-alueita. Kannattavuutta voidaan parantaa kahdella vaihtoehtoisella tavalla eli joko asiakkaan ostojen kasvattamisella tai lisäämällä asiakaskohtaista katetta. (Lehtinen 2004, 123.)

Asiakkuuksia voidaan käsitellä yhtenä aineettomana pääomaeränä, niin kutsuttuna asiakasportfoliona. Asiakkuuksien arvo määritetään esimerkiksi asiakaskannattavuuden, asiakkaan eliniän arvon ja asiakaskannan arvon kautta. Asiakkuuksien ylläpidon kustannuksia voidaan pitää investoinneina, sillä voi mennä useampi vuosi ennen kuin yksittäinen asiakkuus muuttuu kannattavaksi kaikkien siihen kohdistettujen asiakashankinnan kustannusten jälkeen. (Ryals 2008, 15, 28.)

3 ASIAKASKANNATTAVUUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayritykselle työkalu asiakaskannattavuuden seurantaan. Tässä teoriaosuudessa määritellään tärkeä käsite asiakaskannattavuus. Määrittelyn lisäksi tarkastellaan asiakaskannattavuuslaskentaa sekä tiedon tarvetta ja sen hyödyllisyyttä yrityksen päätöksenteon kannalta.

3.1 Kannattavuus ja hinnoittelu

Kannattavuus on yksi yrityksen tärkeimmistä taloudellisen menestyksen mittareista (Järvenpää 2013, 65). Kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten erotusta. Yritystoiminta on kannattavaa silloin, kun yritys kykenee toiminnan tuotoillaan kattamaan toimintamensa ja muut maksumensa sekä saavuttamaan itselleen asettamansa kannattavuustavoitteen (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 20.)

Kannattavuus voidaan määritellä sekä absoluuttisesti että suhteellisesti. Absoluuttisilla mittareilla mitattaessa käytetään rahamääräisiä mittareita kuten myyntikatetta tai liikevoittoa. Suhteellinen kannattavuus tarkoittaa yrityksen saavuttaman absoluuttisen kannattavuuden suhteuttamista siihen pääomapanostukseen, joka yritykseen on tehty aikaansaadun voittotason saavuttamiseksi. Yrityksen tulostavoitteisiin on syytä sisällyttää sekä absoluuttisia että suhteellisia kannattavuustavoitteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 21.) Kannattavuus paranee, jos myyntihintaa saadaan nostettua, muuttuvia yksikkökustannuksia pienennettyä, myyntimäärää lisättyä ja kiinteitä kokonaiskustannuksia vähennettyä. (Järvenpää ym. 2013, 65).

Hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen, mikä tekee siitä yhden keskeisimmistä yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Hinnoittelu vaikuttaa myös tuotteiden asemointiin markkinoilla eli siihen, miten laadukkaaksi tai arvokkaaksi tuote koetaan. Hinnoittelulla voidaan pyrkiä myös vaikuttamaan tuotteen kysyntään. (Järvenpää 2013, 212.) Hinnoittelun tavoitteena tulisi olla kannattavuuden maksimointi pitkällä aikavälillä. Sekä hinnoittelu että erityisesti alennuspolitiikka liittyvät olennaisesti tuottojen muodostumiseen. Laskuttamattomat palvelut ja ilman perusteltua syytä annetut alennukset vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen. Annetut alennukset voivat vähentää voittoa yllättävän paljon, joten yrityksen on syytä kiinnittää huomiota niiden antamiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 223-224.)

3.2 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus osoittaa asiakkaan taloudellisen arvon yritykselle (Gleaves, Burton, Kitshoff, Bates, Whittington 2008, 826). Storbackan ja Lehtisen (2002, 30) mukaan asiakaskannattavuus on yrityksen tärkein mittari, jolla asiakkuuksia voidaan arvottaa. Asiakaskannattavuus koostuu myy-tyjen tuotteiden kannattavuudesta ja asiakkaasta johtuvien toimintojen kustannuksista (Järvenpää ym. 2013, 437). Asiakkuuden kate on yksinkertaisesti tuottojen ja kustannusten erotus. Asiakas-kannattavuudessa otetaan huomioon myös asiakkaaseen kohdistuvia kiinteitä kustannuksia, jolloin käytetään termiä asiakastulos ja asiakasvoitto. (Hellman & Värilä 2009, 126.) Asiakaskannatta-vuutta tarkastellaan tietyn aikavälin, useimmiten vuoden aikana. Näin määriteltynä kannattavuus on absoluuttinen suure, sillä kannattavampi asiakkuus tuo absoluuttisesti enemmän positiivista kassavirtaa yritykseen. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 30.)

Yrityksen johdon tulee tarkastella liiketoimintaansa tuote- ja asiakasnäkökulmasta. Johdon tulee saada vastaukset kysymyksiin, minkä tuotteiden myynnistä sekä mistä ja minkälaisista asiakas-suhteista liikevaihto koostuu. Asiakaskannattavuuden tarkoitus yrityksen johdolle on auttaa sitä ko-konaiskuvan muodostamisessa, toiminnan ohjauksessa sekä tuloksellisuuden tarkastelussa. Asia-kaskannattavuuslaskennan on tarkoitus kertoa myös se, ketkä asiakkaista ovat kannattavia ja mi-hin asiakasryhmiin tai asiakkuuksiin sen tulee panostaa. (Hellman & Värilä 2009, 104.)

Liiketoimintaympäristön muututtua myös asiakkaan asema on muuttunut. Kilpailun painottuessa yhä enemmän asiakkaisiin, tulee yrityksen ottaa kannattavuutta laskettaessa tuotteiden lisäksi huo-mioon myös asiakasnäkökulma, sillä pelkkä tuotenäkökulma ei ole enää riittävä. Tuotekannatta-vuuden ja asiakaskannattavuuden ero on näkökulmaero. Tuotekannattavuudessa keskiössä on tuote, jota ostavat useat asiakkaat, kun taas asiakaskannattavuudessa tarkastellaan asiakasta, joka ostaa yhtä tai useaa tuotetta tai palvelua. Liikevaihto muodostuu asiakkaista, asiakkaiden suo-rituksista ja tuotteiden tai palveluiden hinnoista, eikä pelkästään myydyistä tuotteista ja niistä saa-duista tuotoista. Kun asiakkaiden taloudellinen merkitys kasvaa, yritys kiinnostuu tarkastelemaan asiakkaiden kannattavuutta ja arvoa. (Hellman & Värilä 2009, 118.)

Myyntitulot tulevat asiakkailta, joten yrityksen on selvitettävä, ovatko yksittäiset asiakkuudet tai asiakasryhmät kannattavia (Mäntyneva 2003, 36). Monet yritykset tuntevat asiakastuotot, mutta ovat tietämättömiä asiakassuhteiden aiheuttamista kustannuksista. Yleisesti yritykset tuntevat asi-akkaaseen kohdistuvat tuotekulut, mutta myynti-, markkinointi-, palvelu- ja tukipalvelukustannuksia

käsitellään yleiskustannuksina, eikä niitä kohdisteta yksittäiseen asiakkaaseen tai asiakassegmenttiin. (Van Raaji 2005, 373.)

Asiakastoimintoihin liittyviä kustannusryhmiä ovat:

- Myynnin kustannukset (asiakaskäyntien, tarjousten laadinnan ja tuote-esittelyjen kustannukset)
- Tilauskohtaiset kustannukset (tilausten käsittelyn, toimittamisen ja laskuttamisen kustannukset)
- Asiakassuhteen hoitamisen kustannukset (asiakaskohtaisen toimenpiteen kustannukset, tuotteiden käyttöönottoon ja koulutukseen liittyvät kustannukset, after sales- toiminnan kustannukset)
- Osa mainonnan ja markkinointiviestinnän kustannuksista (tuote- ja asiakaskohtaisen mainonnan ja menekin edistämisen kustannukset). (Järvenpää ym. 2013, 437.)

Asiakkaat ja asiakasryhmät eroavat toisistaan. Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia. Toiset asiakkaat vaativat enemmän työtä kuin toiset, jolloin saman tuotteen tai palvelun todelliset kustannukset eivät ole samansuuruisia kaikilla asiakkailla. Asiakkaiden erikoistoiveet aiheuttavat asiakaskohtaisia erillistoimintoja, joista syntyy suunnittelu- ja toteutuskustannuksia. Tästä johtuen on syytä seurata asiakaskohtaisen myynnin lisäksi myös asiakaskohtaisten toimintojen kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 83.)

Kamensky (2006, 137-139) listaa syitä asiakkaiden kannattavuuseroihin:

- Eri asiakkaat maksavat eri hinnan.
- Asiakkaiden ostamat määrät ja tilauskoot vaihtelevat.
- Asiakkaiden saamat alennukset vaihtelevat.
- Asiakkaat saavat eri maksuehtoja ja maksavat laskunsa eri nopeudella.
- Asiakkaiden vaatima palvelutaso vaihtelee.
- Myyntipanos asiakasta kohden vaihtelee.

Samoin kannattavuustekijät muuttuvat liiketoimintaympäristön muuttuessa – toisten heiketessä uusia tulee tilalle. Nämä tekijät tulee tuntee hyvin, niitä tulee pystyä mittaamaan ja arvottamaan ja niihin täytyy kyetä vaikuttamaan. Erityisen tarkasti tulee tuntee ne ratkaisevat tekijät, joista

kannattavuus syntyy nyt ja tulevaisuudessa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakaskohtainen hinnoittelu, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys sekä toiminnan automatisointi. (Hellman & Värilä 2009, 117.)

Asiakassuhteet ovat yleensä pitkäaikaisia tai niistä yritetään tehdä sellaisia. Uudet asiakkaat ovat alussa usein kannattamattomia ja kannattavuus paranee vuosien saatossa hankintakustannusten eliminoinnin jälkeen. Asiakaskannattavuuteen liittyvät tekijät ja investoinnit vaikuttavat suureen osaan asiakkaista pitkän aikajakson aikana. Muutokset asiakaskannassa eivät tapahdu hetkessä, joten yrityksen tulee miettiä, millä markkinoilla toimivat asiakkaat ovat tulevaisuudessa haluttavia. Näin ollen asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa, ja suunnitelmallinen toiminta edellyttää tietämystä siitä, mistä asiakaskannattavuus muodostuu. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Asiakaskannattavuuden tulee vastata yrityksen liiketoimintamallia, joten jokaisen yrityksen tulee määritellä tavat ja elementit, joista asiakaskannattavuus muodostuu. Asiakaskannattavuuden tiedoilla ei ole juurikaan merkitystä, ellei yritysjohto voi hyödyntää sitä liiketoiminnan, organisaation ja asiakkaiden johtamisessa. (Hellman & Värilä 2009, 120.) Grönroos kirjoittaa asiakaskannattavuusmallista, jonka mukaan asiakkaan kokema palvelun arvo määrittää asiakastyytyvyyden, joka johtaa asiakassuhteen lujuuteen ja pituuteen. Näiden kautta syntyy kannattava asiakkuus. (2009, 202.)

3.3 Asiakaskannattavuuden laskeminen

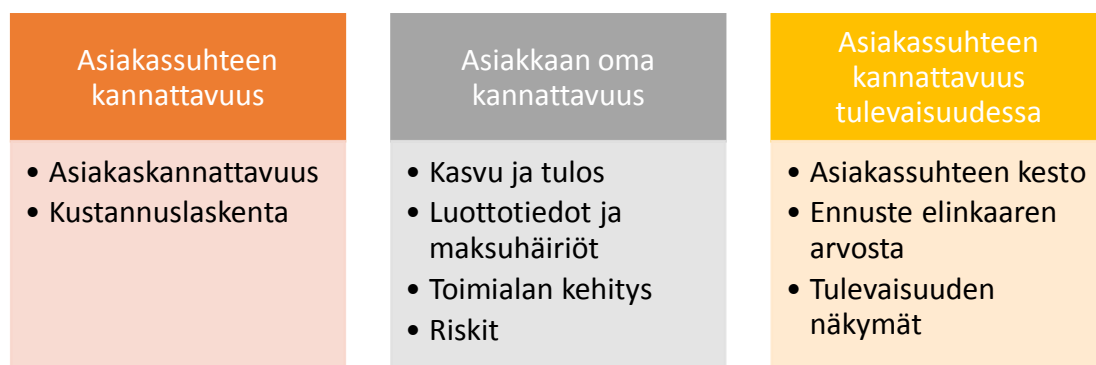
Yritystoiminnan kannattavuus on edellytys sen jatkuvuudelle ja yritys on kannattava silloin, kun se tuottaa enemmän tuottoja kuin mitä sen kustannukset ovat. Yrityksen on elintärkeää tietää toimintansa kustannukset, sillä niiden avulla on mahdollista laskea toiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta kuvaavia tunnuslukuja sekä jossain määrin ennustaa yrityksen tulevaisuutta. Kustannuksia voidaan selvittää yritys- tai tuotetasolla, ja kustannuksia voidaan laskea esimerkiksi projekteille, asiakkaille tai yrityksen eri osille. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

Asiakaskannattavuuslaskenta alkaa näkökulman laajuuden ja tarkkuustason määrittelystä ja kannattavuuslaskennan toteutuksesta. Asiakaskannattavuus tulisi määritellä kolmella osa-alueella:

1. Asiakassuhteen kannattavuus eli sisäinen kannattavuus

2. Asiakkaan oma kannattavuus eli ulkoinen kannattavuus
3. Asiakassuhteen oma kannattavuus eli asiakkaan elinkaaren arvo (Hellman & Värilä 2009, 122-124.)

Kuviosta 3 nähdään kootusti, mitä tekijöitä eri osa-alueilla tulisi tarkastella. Asiakkaan sisäisen kannattavuuden selvittäminen on keskeisin osa-alue kannattavuutta määriteltäessä. Yrityksellä on jo asiakkaistaan tietoa ja se pystyy vaikuttamaan tekijöihin, joista kannattavuus muodostuu. Sisäiseen kannattavuuteen vaikuttaminen on useimmiten nopein tapa korjata kannattavuutta. Kannattavuuslaskelma on tuloslaskelman kaltainen, looginen ja rakenteellisesti selkeä kaavio, jossa yhdistyy eri tietolähteistä saatavat kannattavuuteen liittyvät asiakastiedot. Nämä tiedot saadaan yleisimmin taloushallinnon, toiminnanohjauksen sekä asiakashallinnan järjestelmistä. (Hellman & Värilä 2009, 126.)



KUVIO 3. Asiakaskannattavuuden osa-alueet (mukaillen Hellman & Värilä 2009, 125)

Asiakaskannattavuuksien selvittämisessä hyvään alkuun pääsee riittävän tarkkojen tuotekustannuslaskelmien avulla, sillä suurin osa asiakkaille kohdistuvista kustannuksista selviää myytyjen tuotteiden perusteella. Laskelmassa huomioidaan myyntituotot, myydyistä tuotteista aiheutuvat muuttuvat kustannukset sekä mahdollisesti asiakkaille välittömästi kohdistettavissa olevat kustannuserät. Toiminnan kehittäminen edellyttää kuitenkin kustannusten tarkempaa analyysia ja kiinteiden kustannusten kohdistamista asiakkaille. (Järvenpää ym. 2001, 247.)

Sisäisen kannattavuuden laskelma sisältää asiakkaan ostot, joista vähennetään niihin liittyvät kustannukset sekä alennukset ja saadaan asiakaskate 1. Tästä vähennetään tilauskohtaiset ja tuotetason kustannukset, jolloin muodostuu asiakaskate 2. Tästä vähennetään asiakaskohtaiset kustannukset ja saadaan asiakaskate 3. Tästä vähentämällä poikkeamakustannukset saadaan

asiakastulos 1, josta vähennetään asiakkaan osuus yleiskuluista ja saadaan asiakastulos 2. Asiakasvoitto saadaan vähentämällä asiakastulos 2:sta asiakasinvestointikustannukset. Tämän laskelman avulla on helppo havaita asiakaskannattavuuden ongelmakohdat. (Hellman & Värilä 2009, 126.) Kuviossa 4 on esitetty tuloslaskelman muotoinen asiakaskannattavuuslaskelma.

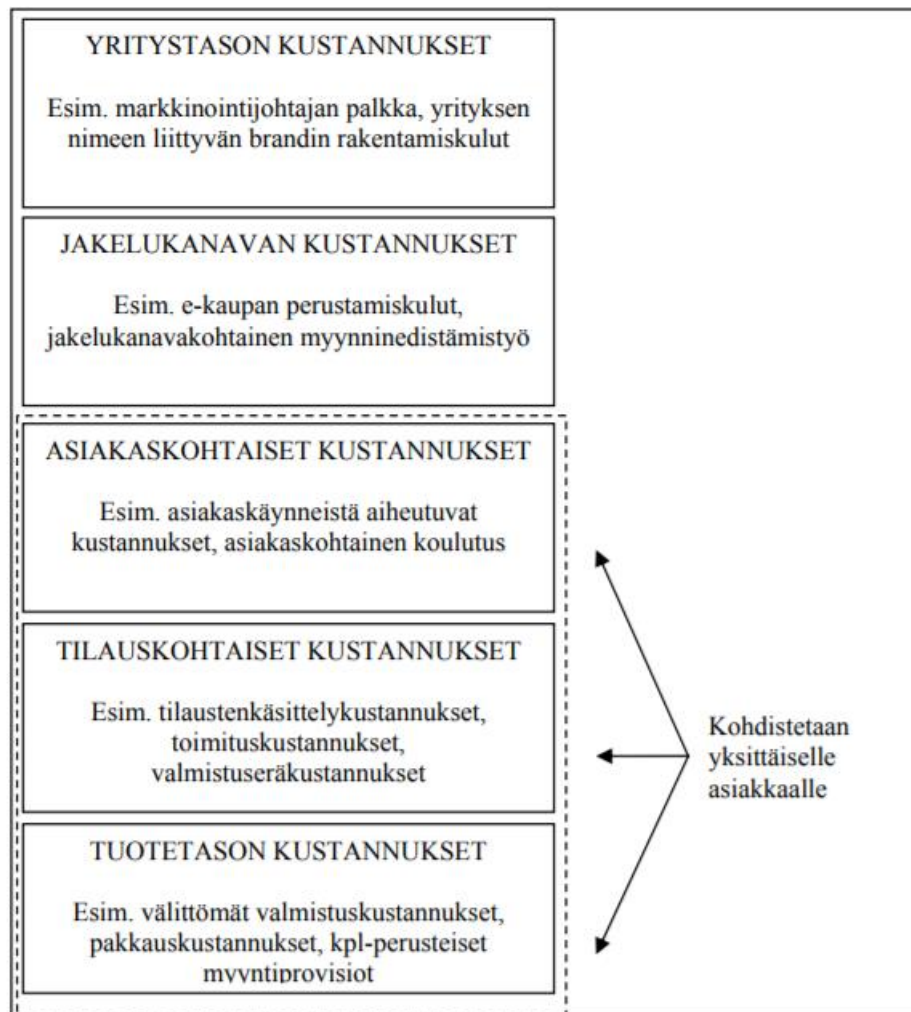
Asiakaskannattavuuslaskelma (esimerkki)	
Asiakkaan ostot (useita tuotteita)	280 200
- Tuotteiden kustannukset	184 600
- Vuosi- tai sopimuslennukset	14 010
Asiakaskate I	81 590
- Myyntikustannukset	8 200
- Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120
- Laskutuskustannukset	260
- Toimitus- ja pakkauskustannukset	1 250
- Palvelukustannukset	3 200
- Luottokustannukset tai -tuotot	1 400
Asiakaskate II	66 160
- Asiakassuhteen hoitokustannukset	1 280
- Asiakassuhteen ylläpito- / kanavakustannukset	1 460
- Asiakaspalvelukustannukset	2 850
Asiakaskate III	60 570
- Poikkeamakustannukset	5 250
- Virhekustannukset	980
- Kustannukset valituksista	1 500
- Palautukset, peruutukset	820
- Takuukustannukset	1 950
- Perintä ja luottotappiokustannukset	
Asiakastulos I	55 320
- Asiakkaan osuus yleiskustannuksista	8 000
Asiakastulos II	47 320
- Asiakasinvestointikustannukset	2 400
Asiakasvoitto	44 920

KUVIO 4. Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126)

Yrityksen kannattaa tarkkailla myös asiakkaidensa omaa kannattavuutta ja sen kehitystä. Tietoa asiakasyritysten tuloksellisuudesta, luottotiedoista, taloudellisista riskeistä sekä yrityksen toimialaa koskevasta kehityksestä saadaan esimerkiksi luokitus- ja luottolaitoksilta. Asiakkaan sisäinen kannattavuus voi olla hyvällä tasolla, mutta sen oma kannattavuus saattaa olla huolestuttavalla tasolla. Yritys ei pysty vaikuttamaan asiakkaan sisäiseen kannattavuuteen, mutta se voi panostaa niihin

asiakkaisiin, jotka ovat omassa toiminnassaan kannattavampia ja näin ollen riskittömämpiä. Asiakkaan tulevaisuuden näkymiä voidaan arvioida esimerkiksi luottotietojen ja toimialan kehitysnäkymien avulla. (Hellman & Värilä 2009, 128.)

Asiakaskannattavuuden laskennassa ongelmaksi saattaa osoittautua kustannusten kohdentaminen. Laskentatarkkuuden tulisi olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. (Mäntyneva 2003, 37.) Asiakaskohtaisten kustannusten selvittämisessä tärkeässä roolissa on toimintoanalyysi, jonka perusteella voidaan määritellä asiakkaan toimintojen kuluttamat resurssit ja kustannukset sekä selvittää asiakaskohtaiset kustannukset sen mukaan, miten paljon asiakkaat kuluttavat näitä toimintoja. Toimintolaskentaan perustuvassa asiakaskannattavuuslaskennassa tulisi huomioida, ettei kaikkia markkinoinnin tai yleishallinnon kustannuksia kannata kohdistaa yksittäisille asiakkaille. Syynä tähän on kustannusten hierarkkisuus sekä ylikapasiteetin kustannukset. Ylikapasiteetin kustannukset tulisi käsitellä periodikustannuksina. Esimerkiksi, jos tilausten käsittelijä pystyy hoitamaan kymmenen tilausta tunnissa, yhdelle tilaukselle tulee kohdistaa kuuden minuutin palkkakustannus riippumatta siitä, onko tilauksia ollut käsiteltävänä yksi, kymmenen tai jotain siltä väliltä. Mikäli tilausten käsittelijällä ei ole muita tehtäviä ja tilauksia on ollut käsiteltävänä vähemmän kuin kymmenen, jää osa hänen palkkakustannuksista ylikapasiteetin periodikustannukseksi. (Järvenpää ym. 2001, 247.) Kuvio 5 selventää asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkkisuutta.



KUVIO 5. Asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkia (Järvenpää ym. 2001, 248)

3.4 Laskennan analysointi ja tiedon hyödyntäminen

Asiakaskannattavuuslaskentaa tarvitaan kokonaiskuvan muodostamiseen, toiminnan ohjaamiseen sekä tuloksellisuuden tarkasteluun. Yrityksen tulee tietää ratkaisevat tekijät, joista kannattavuus syntyy nyt ja tulevaisuudessa. (Hellman & Värilä 2009, 118.)

Kannattavuuslaskelmien avulla yritys saa tietoa kannattamattomista ja kannattavista asiakkaisista. Asiakaskannattavuuslaskennan tavoitteena on markkina-alueiden sekä yksittäisten asiakkaiden ja asiakassegmenttien kannattavuuden selvittäminen. Kannattavuuslaskelmia voidaan hyödyntää tavoitekohderyhmiä valittaessa. Laskelmia käytetään markkinoiden segmentoinnissa ja sitä kautta fokusoinnin pohjana. Nämä ovat asiakaskannattavuuslaskennan strategisia vaikutuksia. (Järvenpää ym. 2013, 437.)

Johto valitsee strategisen analyysin perusteella tavoiteltavat asiakkaat, johon osa nykyisistä asiakkaista kuuluu, mutta osa jää ulkopuolelle. Asiakaskannattavuuslaskelmilla todetaan toisten asiakkaiden olevan kannattavia ja toisten kannattamattomia. Näiden ominaisuuksien perusteella muodostuu asiakasryhmät, joita tulisi käsitellä tiettyjen säännösten mukaisesti. (Järvenpää ym. 2001, 250.)

Operatiivisilla vaikutuksilla pystytään saavuttamaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Muun muassa "ylipalvelujen" asiakkaiden hahmottaminen johtaa hinnoittelun muuttamista vastaamaan kustannusten syntymistä. Parhaimmillaan operatiiviset toimenpiteet johtavat win-win-tilanteisiin, joissa sekä itse yritys, että asiakas hyötyvät tilanteesta. Esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymistä on voitu muuttaa siten, että kustannuksia on saatu vähennettyä niin, että osa säästöistä on voitu antaa asiakkaalle hinnanalennuksina. (Järvenpää ym. 2001, 246.)

Kannattamattomat asiakkaat ovat yleensä sellaisia, joiden asiakkuudet ovat monimutkaisia ja sisältävät useita sellaisia eri toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa kummallekaan osapuolelle (Storbacka & Lehtinen 2002, 30). Asiakkaan huono kannattavuus ei ole asiakkaan syy, vaan lähes poikkeuksetta syy on yrityksen. Yritys on voinut esimerkiksi panostaa asiakkaaseen liikaa, tehnyt huono sopimuksen, hinnoitellut tuotteensa huonosti tai toiminut muulla tavoin väärin asiakkaan kanssa. Kannattavuuden parantamista voi hidastaa muun muassa asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset, asiakkaan omaksumat osto- ja käyttäytymismallit taikka kilpailijoiden toiminta. Yrityksen tulee tietää asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät, jotta se pystyy reagoimaan asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

Kaikkien asiakkuuksien tulisi olla pitkällä aikavälillä kannattavia (Storbacka & Lehtinen 2002, 30). Asiakkuuksien alkuvaiheessa kustannukset ovat yleensä suurimmillaan ja myös tuotto voi olla alhainen, mistä johtuen uudet asiakkaat voivat näyttää kannattamattomilta. Asiakkaiden kannattavuutta onkin syytä arvioida elinkaariajattelun pohjalta, sillä pelkästään nykytilanteen tarkastelulla ei saada kokonaiskuvaa asiakkaan elinikäisestä kannattavuudesta. Esimerkiksi pienet asiakkaat voivat olla tulevaisuudessa suurasiakkaita, joiden kanssa on hyvä kehittää yhteistyötä jo alkuvaiheessa. (Järvenpää ym. 2001, 252.) Elinkaariajattelu edellyttää vuosittaisten kannattavuuksien tuntemista ja tulevien rahamäärien muuntamista nykyarvoon. Koska asiakkuuksien kesto ei ole tiedossa, nykyarvon määrittely perustuu tulevaisuuden odotuksiin. Ongelmana elinkaariajattelussa on se, ettei tulevasta ole varmuutta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30.)

Asiakassuhteesta luopuminen voi olla tarkoituksenmukaista, jos toimenpidemuutosten jälkeenkään asiakassuhteista ei saada kannattavia. Ennen luopumista yrityksen tulee tiedostaa, mitkä kustannukset todellisuudessa poistuvat ja mitkä kustannukset siirtyvät muiden asiakkaiden kannettaviksi. (Järvenpää ym. 2013, 439.) Yksittäisistä asiakkaista ei kannata välttämättä luopua, sillä esimerkiksi työntekijän palkka ei katoa, vaikka yksittäisestä asiakkaasta luovuttaisiin ja työkapasiteetti on kyettävä hyödyntämään jotenkin muuten. Toisaalta voi olla tarkoituksenmukaista säilyttää kannattamattomat asiakkaat, jotta tuotantovolyymia voidaan ylläpitää. Kannattamattomilla asiakkailla voi olla myös huomattavia imagovaikutuksia, jolloin menestyvinä yrityksinä tunnetut asiakkaat toimivat arvokkaina referensseinä. (Järvenpää ym. 2001, 252-253.)

Asiakaskohtaista kannattavuutta lähdetään kehittämään asiakkuuden uudelleensuunnittelulla. Kannattavuutta parannetaan asiakkuustuloja kasvattamalla sekä vastaavasti pienentämällä kustannuksia, jotka liittyvät asiakkuuden hoitoon. Lisäksi asiakkuuden kesto vaikuttaa olennaisesti asiakkuuden kannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 63.)

Asiakkuustuloja voidaan kasvattaa hinnoittelulla tai asiakasosuutta lisäämällä. Erilaisia tapoja vaikuttaa hinnoitteluun ovat esimerkiksi hintakantajat, hinnan asetanta, hintaniputus sekä asiakaslähtöinen hinnoittelu. Esimerkiksi asiakaslähtöisen hinnoittelun perusajatus on se, että oikea asiakas saa oikean hinnan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 70.)

Asiakasosuutta voidaan lisätä asiakkuuden syvyyttä tai laajuutta kasvattamalla. Asiakkuuden syvyyttä kasvattaessa pyritään saamaan asiakas keskittämään hankinnat yhdelle yritykselle. Asiakas voidaan houkutella ostamaan yritykseltä esimerkiksi alennusjärjestelmän avulla, jolloin asiakas hyötyy ostosten keskittämisestä. Toinen tapa on pyrkiä tuntemaan asiakkaan prosessit niin hyvin, että tunnistaa asiakkaan prosessista kohdat, joihin yrityksen tuote on sopiva. Asiakkuuden laajuutta voidaan kehittää tarjoamalla asiakkaille uusia tuotteita nykyisten rinnalle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 73.)

Asiakkuuskustannuksia pienentäessä tulee lähteä liikkeelle tutkimalla, mitä kohtaamisia ja toimintoja yritys joutuu panostamaan asiakkuuden ylläpitämiseksi. Storbacka ja Lehtinen (2002, 73) listaavat kolme ratkaisumallia asiakkuuskustannusten vähentämiseksi:

- Asiakaskohtaamisten tai toimintojen vähentäminen, säilyttäen arvon tuotto asiakkaalle.
- Nykyisten kalliiden kohtaamisten tai toimintojen korvaaminen edullisemmin tuotetuilla.

- Toimintojen siirtäminen asiakkaan tehtäväksi eli työnjaon muuttaminen.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa prosessi tulee tuntea tarkkaan, jotta kyetään havaitsemaan arvoa tuottavat toiminnot. Asiakkuus voi olla kannattamaton esimerkiksi siksi, että asiakkuutta hoidetaan liian monimutkaisella prosessilla. Toisen vaihtoehdon kohdalla tulee miettiä, voidaanko asiakkaan käyttämiä kanavia vaihtaa. Kolmas vaihtoehto edellyttää sitä, että asiakas ymmärtää, miten hän itse pystyy hoitamaan sellaisia toimintoja, joita yritys on aikaisemmin hoitanut hänen puolestaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 74.)

4 TOIMINTOLASKENTA

Kirjallisuuden mukaan toimintolaskenta soveltuu asiakaskannattavuuden selvittämiseen perinteisiä kustannuslaskentamenetelmiä paremmin. Näin ollen tässä luvussa käsitellään yleisesti kustannuslaskentaa, jonka jälkeen perehdytään tarkemmin toimintolaskentaan sekä toimintolaskennan hyödyntämiseen asiakaskannattavuuden laskemisessa.

4.1 Kustannus- ja toimintolaskenta

Yritystoiminnassa käytetään tuotannontekijöitä, joiden avulla suorite eli palvelu tai tuote saadaan valmistettua. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, palkat, koneet ja laitteet. Niiden rahassa mitattua käyttöä tai kulutusta sanotaan kustannukseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 47.) Operatiivisen laskentatoimen keskeinen tehtävä on selvittää suoritekohtaiset kustannukset. Suunnitteluvaiheessa ennen suoritteen valmistamista laskennan avulla saadaan aikaan ennakkolaskelmia, joita voidaan hyödyntää muun muassa hinnoittelussa ja tarjousten tekemisessä. Jälkilaskelmat tehdään suoritteen valmistumisen jälkeen, ja niiden avulla yritys voi laskea tuloksensa sekä seurata, kuinka hyvin ennakkolaskelmat toteutuivat. Suoritteiden lisäksi kustannuslaskennan avulla kustannukset voidaan selvittää ja kohdistaa myös esimerkiksi asiakkaittain, projekteittain tai tulosyksiköittäin. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 60-61.)

Jotta yhteiskustannukset saadaan jaettua laskentakohteiden kesken, tulee kustannukset jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka voidaan kohdistaa suoraan suoritteille, kuten esimerkiksi palkat. Välillisiä kustannuksia ovat yleiskustannukset, jotka kohdistuvat suoritteisiin epäsuoralla tavalla ja niiden kohdistamisessa hyödynnetään erilaisia välivaiheita tai jakoperusteita. Välillisiä kustannuksia ovat muun muassa yrityksen mainontakulut sekä tiloista aiheutuvat kustannukset. Välilliset kustannukset voivat olla sekä muutuvia että kiinteitä kustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 62.)

Perinteinen kustannuslaskenta on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen laskentakauden kokonaiskustannukset selvitetään lajeittain, kuten palkat tai vuokrat, ja tätä vaihetta kutsutaan kustannuslajilaskennaksi. Toinen vaihe on kustannuspaikkalaskenta ja tässä vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoittain esimerkiksi hallinnolle. Kolmannessa

vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteelle esimerkiksi jako- tai lisäyslaskennan avulla. (Alhola 2008, 11-12.)

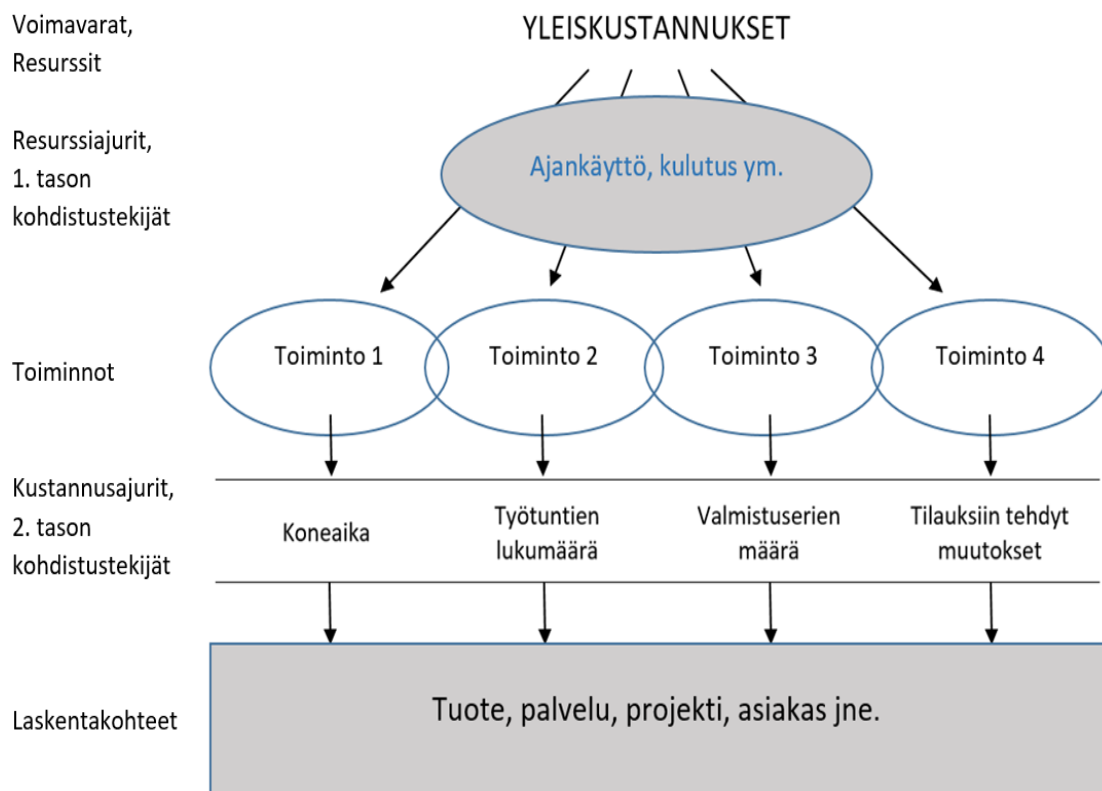
Toimintaympäristön muuttuttua myös yritysten kustannusrakenteet ovat muuttuneet. Markkinat muuttuvat jatkuvasti, tuotannosta on tullut monimutkaisempaa ja asiakkaiden tarpeisiin räätälöidyt tuotteet ja palvelut ovat massatuotteita yleisimpiä. Välillisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on aikaisempaa suurempi ja vain pieni osa kustannuksista on suoraan kohdistettavissa tietylle tuotteelle tai palvelulle. Perinteinen kustannuslaskenta perustuu massatuotantoon, jossa ajatelleen tuotteiden olevan samanlaisia ja kuluttavan resursseja samassa suhteessa. Perinteinen kustannuslaskenta ei huomio räätälöidyn tuotteen tai palvelun kuluttamia resursseja ja näin ollen sen ajatellaan kohdistavan välilliset kustannukset väärin perustein suoritteille. (Alhola 2008, 13.)

Hallinnolliset kustannukset voivat muodostaa jopa puolet yrityksen pyörittämisen vaatimista kustannuksista. Nämä välilliset kustannukset jäävät huomiotta sellaisissa kustannuslaskentamenetelmissä, joissa kiinnitetään huomiota vain varsinaisen valmistuksen kustannuksiin. (Turney 2002, 99.) Mikäli välillisten kustannusten osuus suhteessa välittömiin kustannuksiin nousee, voivat pienetkin epätarkkuudet aiheuttaa suuria virheitä perinteisessä kustannuslaskennassa. Toimintolaskenta on saanut alkunsa tästä kritiikistä niin kutsuttuja perinteisiä kustannuslaskentamenetelmiä kohtaan, ja toimintolaskennassa välilliset kustannukset saadaan kohdistettua lisäyslaskentaa paremmin. (Suomala ym. 2011, 131; Alhola 2008, 13.) Toimintolaskennan alkuperäinen tavoite oli strategisen tuotekustannustiedon tuottaminen, mutta lopulta sitä on käytetty muun muassa myös asiakkaiden, jakelukanavien sekä markkinoiden kannattavuuden analysoimiseen sekä sisäisiin kehitystarkoituksiin, kuten toimintojohtamiseen ja priorisointiin (Turney 2002,92).

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta (Activity-Based Costing, ABC) on kustannus- ja kannattavuuslaskennan suuntaus, jonka tarkoitus on määrittää mahdollisimman tarkasti, mitä yrityksessä todella tehdään, mitkä ovat yrityksen oikeat kustannukset ja kuinka ne saadaan kohdistettua riittävän tarkasti (Alhola 2008, 8, 31). Toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jonka avulla yrityksen resurssien käyttöä tarkastellaan toiminnoittain, joiden suorittamisesta syntyvät kustannukset kohdistetaan sopivia kustannusajureita käyttämällä eri laskentakohteille. Lähteiden ja tutkimusten mukaan toimintolaskenta se on parhaiten aiheuttamisperiaatetta yleiskustannusten kohdistamisessa noudattava kustannuslaskentamenetelmä. (Järvenpää ym. 2013, 147.) Toimintolaskennalle on tunnusomaista kohdentaa resurssit todellisen kulutuksen mukaan aiheuttamisperiaatetta noudattaen niiden jakamisen sijaan (Lehtonen 2007, 114). Toimintolaskennan tavoitteena on

tuoda esille tuotteiden, palvelujen ja asiakkaiden kokonaiskustannusten synty resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön seurauksena (Järvenpää ym. 2013, 147).

Toimintolaskenta perustuu siihen, että tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen tarvitaan toimintoja, jotka aiheuttavat kustannuksia. Yritykseen kohdistuva ulkoinen impulssi synnyttää toiminnon. Se, miten paljon tuote tai palvelu kuluttaa toimintoa, määrittää kuinka paljon sille kohdistetaan kustannuksia. Tuotteet ja palvelut eli suoritteet edellyttävät toimintoja, joiden kautta ne tuotetaan. Toiminnot edellyttävät resursseja, jotka mahdollistavat toimintojen suorittamisen. (Alhola 2008, 57.) Suomalainen, Manninen & Lyly-Yrjänäinen kiteyttää toimintolaskennan käytön seuraavalla tavalla: ensin selvitetään organisaation toiminnot sekä toimintojen käyttämät resurssit. Sitten selvitetään resurssien aiheuttamat kustannukset, jotka kohdistetaan tuotteille toimintojen käytön perusteella. (2011, 133.)



KUVIO 6. Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa (Järvenpää ym. 2013, 147)

Kuviosta 6 nähdään, kuinka kustannukset kohdistetaan vaiheittain laskentakohteille. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Välilliset kustannukset kohdistetaan aluksi resursseille ja niiltä edelleen resurssiajureiden avulla ensin toiminnoille, minkä jälkeen toimintojen

kustannukset kohdistetaan kustannusajureiden avulla edelleen laskentakohteille. Kohdistaminen tapahtuu aiheuttamisperiaatteen mukaan eli toiminnolle ja laskentakohteelle kohdistuu kustannuksia käytön tai kulutuksen mukaan. Asiakaskohtaisessa kannattavuuslaskennassa asiakkaalta saatuja tuottoja verrataan asiakkaan ostamien tuotteiden ja asiakkaan edellyttämien lisätoimenpiteiden kustannuksiin. (Turney 2002, 288-289; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 145.)

Seuraavaksi tässä luvussa avataan toimintolaskennan keskeiset käsitteet sekä niiden merkitys toimintolaskennassa.

Resurssit

Resurssit voidaan määritellä kolmeen lohkoon: fyysiset, taloudelliset ja henkiset resurssit. Fyysisiä resursseja ovat muun muassa toimitilat ja koneet, taloudellisia pääoma ja henkisiä henkilöstön osaaminen. Toiminnot kuluttavat resursseja eli tuotannontekijöitä. Resursseja tarvitaan toimintojen luomiseen ja ylläpitoon. Toimeksiantajayrityksessä tärkeimpiä resursseja ovat henkilöstön osaaminen, toimitila sekä koneet.

Resurssiajurit

Resurssiajurit kohdentavat kustannukset toiminnoille. Ne ovat ensimmäisen tason kohdistustekijöitä, jotka keskittyvät resurssien ajankäytön tai panosten kulutuksen kohdentamiseen määriteltymiin toimintoihin.

Toiminnot

Toiminnot ovat yrityksessä tehtyä työtä, joka kuluttaa yrityksen resursseja. Toimintolaskennassa toiminnot nähdään yrityksen pysyvimpinä laskentakohteina, sillä kustannuspaikat ja -lajit voivat muuttua, mutta työtehtävät pysyvät samoina. Toimintoja ovat esimerkiksi asiakaskäynnit, tarjous-ten tekeminen ja itsensä kouluttaminen. Toimeksiantajayrityksen toimitoia ovat muun muassa asiakashankinta, tarjous-ten tekeminen, laskutus, web-sivuston tekeminen sekä digitaalisen markkinoinnin tuottaminen. Jotta laskenta saadaan toteutettua mahdollisimman totuudenmukaiseksi, tulee myös toiminnot määrittää oikein ja tarkasti. Toiminnot muodostavat **toimintoketjuja**, kun eri toiminnot liittyvät toisiinsa. Toiminnot voivat synnyttää vaatimuksia uusille, niitä seuraaville toiminnoille ja yhdessä niistä tulee toimintoketju. Tyypillinen toimintoketju on palvelun myynnistä ja tarjouksen tekemisestä käynnistyvä asiakaskohtainen suunnittelu, valmistus ja toimitus asiakkaalle.

Toimintoajurit

Toimintoajurit ovat tekijöitä, joiden avulla kustannukset kohdistetaan toiminnoilta laskentakohteille. Ne ovat toisen tason kustannusajureita. Näitä ovat esimerkiksi laskutustyöhön (toiminto) käytetyt työtunnit.

Laskentakohteet

Laskentakohteet ovat niitä osia ja elementtejä, joiden aiheuttamat kustannukset halutaan laskennassa selvittää. Laskentakohteita voivat olla esimerkiksi tuotteet, kaupat, asiakkaat tai projektit. Laskentakohteet esimerkiksi asiakkaat luovat toimintojen tarpeen, jotka taas resurssien tarpeen.

4.2 Asiakaskannattavuuden tarkkailu toimintolaskennan avulla

Toimintoanalyysi on toimintolaskentaprojektin ensimmäinen vaihe, jossa määritetään toiminnot, tunnistetaan niiden väliset suhteet sekä selvitetään, miten nämä toiminnot käyttävät resursseja eli mitä nämä toiminnot maksavat. Toimintoanalyysi voidaan tehdä työajanseurannan ja haastattelujen avulla tai seuraamalla työntekoa. Yrityksen organisaatiokaavio on toimiva lähtökohta toimintakokonaisuuksien määrittelylle. Uusimmissa toimintolaskentamalleissa pyritään nojautumaan yhä enemmän prosessiajatteluun. Yrityksen prosessien tulisi olla järjestelmällisiä niin, että sama toiminto olisi eri työntekijöiden tekemänä riittävän samanlainen. (Alhola, 2008, 93; Järvenpää ym. 2013, 156-158; Eskola & Mäntysaari 2006, 73.)

Eri yrityksillä toiminnot ja toimintojen määrittäminen saattavat poiketa toisistaan selvästi. Toimintojen määrittämiseen vaikuttaa esimerkiksi yrityksen toimiala, teknologia, koko sekä toimintatapa. Toimintoanalyysissä otetaan huomioon toimintojen tarpeellisuus ja voimavarojen kulutuksen arviointi. Toimintojen hierarkian sisäistäminen on välttämätöntä, jotta voidaan saavuttaa käsitys toimintolaskennan periaatteista. Hierarkian ymmärtämisen avulla on mahdollista lisätä toimintolaskennasta saatavaa tehokkuutta. (Järvenpää ym. 2010, 132-133.) Alholan (2008, 39) mukaan toimintoja voidaan tarkastella eri näkökulmista esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Perus- ja tukitoiminnot
- välttämättömät, pakolliset, harkinnanvaraiset ja turhat toiminnot
- jatkuvat ja kertaluonteiset toiminnot
- arvoa tuottavat, tuottamattomat ja tuhoavat toiminnot

- tärkeysjärjestyksen mukaiset toiminnot
- toimintoketjun mukaiset toiminnot.

Toiminnot on syytä luokitella myös hierarkkisesti. Toimintotasojen määrä, nimitykset ja sisällöt ovat tapauskohtaisia ja niiden tehtävä on parantaa toimintojen ja niiden kustannuskäyttäytymisen ymmärrettävyyttä. Mikäli toiminnot ovat eri hierarkiatasolla, myös niihin liittyvillä kustannuksilla on omat kohdistimensa, sillä kustannukset käyttäytyvät eri tavoin eri hierarkiatasoilla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 150.)

Toimintoanalyysin jälkeen valitaan resurssi- ja kustannusajurit, jotka kuvaavat parhaiten resurssien käyttöä ja laskentakohteen aiheuttamien toimintojen suorittamista. Yksilöityjä kustannusajureita tarvitaan, jotta välilliset kustannukset saadaan kohdistettua, sillä kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan kustannusajureiden avulla. Kustannusajurit jaetaan ensimmäisen ja toisen tason kustannusajureihin: ensimmäisen tason ajurit ovat resurssiajureita ja toisen tason ajurit toimintoajureita. Ajureiden määrä riippuu toimintojen määrästä ja monimutkaisuudesta, laskennan tavoitteista sekä tarkkuudesta. Kustannusajurien tulee kuvata resurssien kulutusta riittävän tarkasti. (Järvenpää ym. 2013, 162; Lumijärvi ym. 1995, 57-59.) Esimerkiksi jos kyseessä on tuotanto, voidaan kustannusajureina käyttää esimerkiksi välittömiä työntunteja, myyntitilausten lukumäärää tai konetuntien lukumäärää. Kyseessä on tuotannon harjoittama toiminto, jolloin kustannukset kohdistetaan näiden ajureiden avulla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 156-157.)

Tuotannontekijöitä eli resursseja tarvitaan toimintojen ylläpitämiseen, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. Resurssien aiheuttamat kustannukset voidaan selvittää pääkirjanpidosta, sillä kirjanpidon tilien loppusummat näyttävät, kuinka paljon rahaa on käytetty esimerkiksi koneisiin tai palkkoihin. Summa jaetaan toiminnoille, jotka ovat kuluttaneet resurssia. Kustannukset voidaan jakaa esimerkiksi käytetyn ajan suhteessa, jolloin jakoperusteena käytetään aikaa eli kulutettuja työtunteja. (Alhola 2016, 46.) Resursseista syntyvät kustannukset aiheutuvat yleensä ajan kulumisesta, kuten työntekijöiden palkoista sekä resurssien, kuten tarvikkeiden käytöstä. Kustannukset kohdistetaan ajan kulumisen ja materiaalin käytön perusteella toiminnoille, jonka edellytyksenä on resurssien ja toimintojen välinen riippuvuussuhde. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 153.)

Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suorittamiseen ja suoritustiheyteen, kuten myyntireskontran hoidossa toimintoajurina voisi olla laskujen lukumäärä. Toimintoajureita määriteltäessä on ymmärrettävä, miksi toiminto tehdään ja mistä se aiheutuu. Toimintoajurit muodostuvat

kahdesta tekijästä; toiminnon kokonaiskustannukset ja toiminnon sujuvuus. Toimintoajureiden avulla nähdään ne asiat, mihin toimenpiteet täytyy kohdistaa, jos hautaan vaikuttaa kustannuksiin. Toimintoajureiden lisäksi voidaan määrittää yksikköajureita, jotta voidaan tarkkailla saman toimintoryhmän toiminnon kustannuseroja. (Alhola 2016, 49; Lumijärvi ym. 1994-54-55.)

Sekä toimintojen määrittäminen, että kustannusajureiden valinta ovat avainasemassa, kun toimintolaskenta otetaan käyttöön. Ajureiden ja toimintojen määrittämisen jälkeen kustannukset voidaan kohdistaa ensin resursseilta toiminnoille, jonka jälkeen toiminnoilta laskentakohteelle. Laskentakohteita ovat kohteet, joiden kustannuksia selvitetään toimintolaskennan avulla, kuten tuotteet, asiakkaat tai projektit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 153-154.) Asiakaskohtaisella kustannuslaskennalla voidaan arvioida yksittäisten asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuutta. Laskenta paljastaa eroja asiakkaiden kannattavuuksissa, jotka voivat olla suuriakin asiakkaiden välillä. Asiakaskohtaisessa kustannuslaskennassa lasketaan kokonaiskustannukset, jotka aiheutuvat asiakkaiden palvelemisesta. Näihin kustannuksiin sisältyy kaksi osatekijää: asiakkaiden ostamien tuotteiden kustannukset sekä asiakaspalvelun kustannukset. (Turney 2002, 121.) Perinteisellä kustannuslaskennalla voi olla vaikea selvittää asiakaskannattavuutta, sillä kaikki asiakkaat oletetaan samanlaisiksi. Asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia ja vaativat eri määrän resursseja, mistä johtuen kustannukset eivät ole yhtä suuria eri asiakkaiden kohdalla, vaikka myyty tuote tai palvelu olisi sama. (Alhola 2008, 67.) Monimutkaisten tuotteiden ostajat vaativat paljon ja näiden asiakkaiden palvelusta aiheutuvat lisäkustannukset jäävät usein yleiskustannuksina huomioimatta (Turney 2002, 199).

4.3 Toimintolaskennan hyödyt ja haasteet

Toimintolaskennan vahvuus on siinä, että se pystyy näyttämään selkeästi niin kustannus- kuin eitaloudellista informaatiota (Turney 2002, 91). Toimintolaskenta pyrkii osoittamaan tarpeettomia ja epätaloudellisia toimintoja ja kustannuksia sekä kannattamattomia asiakkaita ja tuotteita, jolloin sen avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta. Jo toimintoanalyysi voi olla hyödyllinen ja nostaa esiin asioita ja epäkohtia, joita yrityksessä ei ole aiemmin tiedostettu. Näitä voivat olla esimerkiksi tehottomat, tarpeettomat tai haitalliset toiminnot. Kun toiminnot on tarkasti määriteltä, voi yritys arvioida niiden tärkeyttä ja kehittämistä sekä kohdistaa resurssit strategisesti tärkeisiin toimintoihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 145.)

Toimintolaskentamalli on tehokas silloin, kun se tuottaa perinteistä kustannuslaskentamallia tarkempaa tietoa kustannuksista. Toimintolaskenta tuottaa perinteisen laskentainformaation lisäksi

sellaista tietoa, joka auttaa liikkeenjohdon päätöksissä. Toimintolaskennassa aiheuttamisperiaatetta pyritään noudattamaan mahdollisimman tarkasti, jolloin välillisiä kustannuksia ei kohdisteta niin yksioikoisesti suhteessa välittömiin kustannuksiin. Toimintolaskenta ymmärtää yleiskustannusten käyttäytymistä paremmin kuin perinteinen kustannuslaskenta. Toimintolaskennan etuna pidetään kannattavuuden tai kannattamattomuuden todellisten syiden selvittämisen. (Alhola 2016, 57-59.)

Uuden laskentamallin tuominen yritykseen on aina vaativaa. Toimintolaskenta on saanut kritiikkiä sen työläyden ja korkeiden kustannusten takia. Toimintolaskennan käyttöönotto on usein luultua haastavampi projekti, sillä se edellyttää uudenlaisen tiedon keräämistä ja yritys voi joutua luomaan järjestelmiä tätä varten. Näin ollen yritys joutuu panostamaan siihen sekä rahallisesti, että ajallisesti erityisesti käyttöönoton alkuvaiheessa. Yrityksen tulee punnita, onko laskennasta saatava hyöty suurempi, kuin siihen uhrattavat resurssit. Saadun tiedon lisäksi yritysjohton tulee myös pystyä hyödyntämään saamaansa informaatiota. Tieto vaatii analysointia, jonka läpikäymiseen johto tarvitsee aikaa ja osaamista. Tämä on nähty yhtenä toimintolaskennan haasteena. (Pellinen 2006, 193.)

Toimintolaskennan avulla toteutettu asiakaskannattavuuden seuranta onnistuu samalla tarkkuudella kuin kohdistustekijöiden ja toimintojen selvitys ja analyysi on tehty. Toimintolaskentakaan ei välttämättä anna täsmällistä tietoa kustannuksista, vaikka se tuottaakin perinteisiä kustannuslaskentajärjestelmiä tarkempia tietoja. Tiettyjä toimintoja ei voida kohdistaa suoraan tuotteille tai asiakkaille, jolloin osa kustannuksista jää laskennan ulkopuolelle tai kustannukset kohdistetaan sopimattomalla kohdistustekijällä, jolloin tuloksen oikeellisuudesta ei voida olla varmoja. Esimerkiksi yrityksen ylläpidosta johtuvia toimintoja, kuten siivous- tai vartiointitoimintaa on vaikea kohdistaa tuotteisiin tai asiakkaisiin. Näille toiminnoille on helppo kohdistaa kustannuksia, mutta niitä ei voida kohdistaa suoraan asiakkaisiin. (Turney 2002, 73-74.)

Toimintolaskennassa esiintyvät virheet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: mittausvirheet, laajuusvirheet sekä määrittelyvirheet. Mittausvirhe syntyy, jos jonkin elementin (resurssin, toiminnon, ajurin) mittaluku on virheellinen. Näin käy esimerkiksi silloin, kun kokonainen kustannus on jäänyt laskelman ulkopuolelle tai toiminnon kulutus ei vastaa todellisuutta. Laajuusvirhe on seuraus väärin määritellyistä resursseista tai toiminnoista, joiden kustannukset kohdistetaan eteenpäin soveltumattomalla ajurilla. Määrittelyvirhe johtuu huonosti valitusta ajurista, joka ei kuvaa riittäväällä tarkkuudella kustannusten käyttäytymistä. (Suomala ym. 2011, 144.)

5 LASKENTAMALLIN RAKENTAMINEN

Toimeksiantaja on tuore yritys, joka tarjoaa muun muassa digitaalisen markkinoinnin palveluita kotimaisille pk-yrityksille. Yritys ei ole suorittanut asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa toimintolaskennan avulla, mutta on pyrkinyt tarkastelemaan asiakkaiden kannattavuutta muiden laskelmien kautta. Yksityiskohtaisempi asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta koetaan kuitenkin tärkeäksi, jotta kaikki kustannukset saadaan selvitettyä ja kohdistettua riittävällä tarkkuudella asiakkaille. Yritys on perustettu kesällä 2017, joten on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen liiketoiminta tuottaa voittoa ja on kannattavaa alusta lähtien ja laskentamallin on tarkoitus olla avuksi kannattavuuden saavuttamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimintolaskennan avulla asiakaskannattavuuden laskentamalli toimeksiantajayritykselle. Laskentamallin avulla yritys pystyy tarkastelemaan helpommin asiakaskohtaisia kustannuksia sekä asiakaskannattavuutta. Laskentamalli rakennetaan helppokäyttöiseksi ja -lukoiseksi, joka havainnollistaa luotettavasti, ketkä asiakkaista ovat kannattavia ja ketkä kannattamattomia. Laskentamallin tarkoitus on tuoda yritykselle tietoa, joka on avuksi asiakkaisiin liittyvässä päätöksenteossa. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla yritys voi tarkastella kustannusten ja resurssien jakautumista, asiakkuuksien kulu- ja tuottorakennetta sekä johtaa asiakkuuksia tehokkaasti myös kannattavuuden näkökulmasta katsottuna.

Laskentamallin pohjana käytetään toimintolaskentaa, sillä tutkimusten mukaan se soveltuu parhaiten asiakaskannattavuuden tutkintaan etenkin palveluyrityksissä. Kohdeyrityksen kulurakenne koostuu tulevaisuudessa pääosin henkilöstökustannuksista. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat monivaiheisia, joten toimintojen monipuolinen tarkastelu sopii hyvin asiakaskannattavuuden tutkimisen lähtökohdaksi. Toimintolaskennan avulla kustannukset saadaan kohdistettua mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti lopulliselle laskentakohteelle eli asiakkaalle.

5.1 Laskentamallin kehittäminen

Asiakaskannattavuuden tutkiminen ja laskentamallin kehittäminen toteutettiin Lumijärven ym. teoksessa ”Toimintolaskenta käytännössä” (1995) esitetyn teorian mukaan. Teorian mukaan toimintolaskennan toteutus muodostuu kuudesta päävaiheesta:

1. valmistelu
2. toimintoanalyysi
3. ajureiden määrittäminen
4. toimintoperusteisten kustannusten laskeminen
5. laskentainformaation hyödyntäminen
6. toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan

Tässä opinnäytetyössä käsitellään viisi ensimmäistä päävaihetta. Kuudetta päävaihetta ei käsitellä, sillä työn tarkoitus on keskittyä asiakaskannattavuuden tutkimiseen laskentamallin avulla. Näin ollen tämän tutkimuksen päävaihteita ovat toimintoanalyysi, ajureiden määrittäminen, kustannusten laskeminen sekä laskentainformaation hyödyntäminen. Tutkimustuloksia tai numeraalisia tietoja ei tuoda esille, vaan asiakaskannattavuuden muodostumista arvioidaan tässä työssä sanallisesti.

5.2 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa määritettiin tutkimuksen tavoitteet, laajuus, tuotteet ja palvelut, asiakkaat sekä toimintoprosessin päävaiheet. Valmisteluvaiheessa kartoitettiin, mitä tietoja yrityksellä on olemassa jo valmiiksi laskentamallin luomista varten. Koska yritys on tuore eikä asiakaskannattavuutta ole aikaisemmin tarkasteltu toimintolaskennan avulla, voitiin olettaa, että tutkimukseen tarvittavaa tietoa on tarjolla niukasti. Resurssit ja niiden kustannukset selvitettiin yrityksen kirjanpidosta sekä arvioimalla. Kaikki kulut eivät olleet realisoituneet tutkimusvaiheessa, joten myös arvioita käytettiin, jottei tärkeitä kulueriä jää laskennan ulkopuolelle.

Tutkimuksen alkuvaiheessa yritykselle laadittiin Excelillä yksinkertainen tuntiseurantakaavio, jotta tehdyt työtunnit saadaan kerättyä mahdollisimman tarkasti ylös. Yritys seurasi tuntiseurantakaavion avulla syys- ja lokakuun aikana tehtyjä työtunteja. Tuloksia pystyttiin hyödyntämään, kun toimintoja määritettiin ja kustannukset kohdistettiin toiminnoilta asiakkaille. Toimeksiantosopimusten

määrä ja sisältö olivat tiedossa. Vapaamuotoisten teemahaastattelujen avulla kerättiin hiljaista tietoa yrityksen toimitusjohtajalta ja henkilökunnalta. Haastattelujen tuottaman informaation avulla voitiin muun muassa määrittää toiminnot sekä tutkimuksen tavoitteet. Tutkimus rajattiin käsittelemään tilannetta aikaväliltä 1.8.2017-31.10.2017, sillä yritys on aloittanut toimintansa elokuussa eikä esimerkiksi kirjapidon raportteja tai tuntiseurantaa ollut mahdollista saada muulta ajalta. Laskelma päätettiin muodostaa kuukausikohtaiseksi, sillä esimerkiksi web-asiakkuudet vaihtuvat noin puolentoista kuukauden välein.

Opinnäytetyössä tarkastellaan kahta segmenttiä, jossa lopullinen laskentakohde on asiakas. Ensimmäinen segmentti on digitaalinen markkinointi, jossa asiakkaalle tuotetaan markkinointipalveluita. Markkinointipalveluihin kuuluu muun muassa sosiaalinen media (asiakkaan kanavien ylläpito, mainonnan suunnittelu ja toteutus sekä analytiikka), hakukonemainonta sekä sähköpostimarkkinointi. Toinen segmentti on web-sivustot, jossa asiakkaalle suunnitellaan ja toteutetaan nettisivujen ulkoasu ja rakenne. Nämä segmentit on valittu tarkastelun kohteiksi sen takia, että ne ovat yrityksen pääpalvelukokonaisuudet. Valinta tehtiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Yritys voi muokata pienillä muutoksilla laskentamallin sopivaksi myös muiden asiakassegmenttien kannattavuuden tarkasteluun.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yritykselle laskentatyökalu, jonka avulla voidaan kehittää asiakkuuksia kannattavammiksi sekä ylläpitää jo kannattavia asiakkuuksia tehokkaasti. Laskentamallista on tarkoitus tehdä sellainen, että yritys näkee ymmärrettävästi asiakkaiden tuotto- ja kulurakenteet, jolloin epäkohdat tulee huomatuksi ja niitä voidaan kehittää. Laskentamallin tuottaman informaation avulla yritys pystyy kohdistamaan resurssinsa kannattavasti, segmentoimaan asiakkaansa kannattavuuden mukaan sekä johtamaan näitä segmenttejä tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti. Laskentamalli näyttää myös, onko suunniteltu tarjous hinnoiteltu oikein, jotta asiakkaaseen kohdistuvat välittömät ja välilliset kustannukset saadaan katettua.

5.3 Toimintojen ja resurssien määrittäminen

Valmisteluvaiheen jälkeen toteutettiin toimintoanalyysi, jonka avulla määriteltiin asiakkaasta johtuvat toiminnot sekä selvitettiin niiden suorittamiseen käytettävät resurssit. Toimintoanalyysi pohjautuu toimitusjohtajan ja henkilökunnan haastatteluihin sekä tuntiseurantakaavioon. Toimitusjohtajan kanssa käydyissä haastatteluissa ja sähköpostikeskusteluissa kävimme läpi yrityksen prosesseja, jotta ne voitiin jakaa toimintoihin. Haastatteluja käytiin myös henkilökunnan kanssa, jotta

toiminnoista saatiin luotua monipuolinen kuva useasta näkökulmasta katsottuna. Haastattelujen pohjalta valmistettu tuntiseurantakaavio oli toimintojen määrittelyssä merkittävässä roolissa, sillä siitä nähtiin, mitkä toiminnot vaativat eniten henkilökunnan työaikaa. Toiminnot on valittu kustannus-hyötyajattelun mukaisesti, jolloin pienimmät ja merkityksettömät toiminnot on rajattu laskennan ulkopuolelle.

Toimintoanalyysillä määriteltiin kaksi päätoimintoa; digitaalinen markkinointi ja web-sivustojen valmistaminen. Ne ovat yrityksen tämän hetken tärkeimmät palvelukokonaisuudet ja vievät suurimman osan kokonaistyöajasta. Päätoiminnot jaettiin lisäksi osatoimintoihin, sillä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eroja kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä ja osatoiminnot voivat selittää kannattavuuseroja. Yrityksen eri asiakasryhmät käyttävät samoja toimintoja, sillä myytävien palvelujen prosessit ovat pääpiirteiltään samanmuotoisia. Prosessit kestävät viikkoja ja niihin osallistuu useita henkilökunnan jäseniä. Digitaalisen markkinoinnin asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia, ja tavoitteena niissä on luoda kuukasia kestävä yhteistyö. Web-sivustojen valmistaminen on projektiluonteisempaa ja ne asiakassuhteet kestävät noin kuukauden, ellei asiakas osta lisäpalveluita.

Asiakashankinnan jälkeen yritys järjestää tapaamisen asiakkaan kanssa, jossa kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja tärkeimmät kehityskohteet markkinoinnissa tai web-sivuilla ja päätetään projektin etenemisestä. Tämän jälkeen tehdään tarjous ja solmitaan sopimus. Digitaalisen markkinoinnin asiakkaalle suunnitellaan strategia ja yrityksen työntekijä hoitaa some-kanavien ylläpidon ja lähettää asiakkaalle kuukausittain raportin analytiikasta (uudet tykkääjät, mainonnan tulokset). Web-sivusto asiakkaan prosessi vaihtelee jonkin verran riippuen sivujen sisällöstä ja asiakkaan tarpeista. Toiminnot ja prosessit on esitetty liitteessä 1.

Toiminnoiksi määriteltiin asiakashankinta, esivalmistelu, jälkityö, sosiaalisen median materiaalin tuottaminen, hakukonemainonta, sähköpostimarkkinointi, web-sivustojen valmistaminen, koulutautuminen ja asiakaskontaktointi. Tarkasteltavia toimintoja on yhteensä yhdeksän kappaletta. Ydintoimintoja ovat palveluiden tuottamiseen liittyvät työt kuten sosiaalisen median materiaalin tuottaminen sekä sivustojen valmistaminen, joita myydään asiakkaille palveluina. Niihin liittyviä tukitoimintoja ovat muun muassa asiakaspalvelu, valmistelutyö sekä itsensä kouluttaminen. Tässä tutkimuksessa asiakaskontaktoinnilla tarkoitetaan asiakaspalvelua ja asiakassuhteen hoitoa. Asiakashankinta ja itsensä kouluttaminen on valittu tarkasteltaviksi toiminnoksi sen takia, että uuden yrityksen henkilökunnalla kuluu näihin toimintoihin tässä toiminnan vaiheessa verrattain paljon

työtunteja ja niistä syntyy kustannuksia, joita ei erikseen laskuteta, mutta ovat selkeästi eroteltavissa, kun seurataan työajan jakautumista. Ne myös hyödyttävät yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittymistä.

Resurssit määriteltiin miettimällä, mitä resursseja tarvitaan palveluntuottamiseen ja mitä tuotannon tekijöitä valitut toiminnot kuluttavat. Tutkittaviksi resursseiksi valittiin henkilöstö, toimitilat sekä atk-ohjelmistot. Resurssien käytöstä aiheutuu kustannuksia, jotka selvitettiin yrityksen kirjanpidosta sekä arvioilla. Tässä työssä kustannukset ovat 8/2017-9/2017 kirjanpidosta saatuja tietoja, sillä aikaisempaa tai myöhempää kirjanpitoa ei ollut saatavilla tutkimuksen aikana. Palveluyrityksen suurin resurssi on henkilöstö. Tutkimusvaiheessa yrityksellä ei ollut henkilöstökuluja, mutta tulevaisuudessa ne ovat suurin kuluerä. Koska palkkatietoja ei ollut saatavilla, ne arvioitiin, jottei mittaus tulokset anna väärää ja virheellistä kuvaa asiakkaiden kannattavuudesta. Palkka arvioitiin määrittämällä kuukausipalkka ja siihen lisättiin yrittäjän palkan sivukulut eli yrittäjäeläkevakuutus sekä sosiaaliturvamaksu. Jakajana työtunnin kustannuksen määrittämistä varten käytettiin arvioitua asiakastyötuntien keskiarvoa. Muita merkittäviä resursseja henkilöstön lisäksi ovat koneet, toimitilat sekä ohjelmistot. Resurssien kulutusta tutkittiin myös tuntiseurannan avulla, jolloin saatiin muodostettua totuudenmukainen kuva yrityksen kuluttamista resursseista.

Työajanseurantaa varten luotiin kaavio, jota täytettiin päivittäin kuukausikohtaisesti. Kaaviossa seurattiin työtunteja toiminnoittain ja asiakkaittain, mutta myös hallinnon tunteja seurattiin, sillä aloitavalla yrityksellä työtunteja kuluu runsaasti hallinnollisiin tehtäviin. Kaaviosta tehtiin mahdollisimman selkeä ja siisti, jotta sitä on helppo täyttää ja sen perusteella tehtävän aineistonkeruu laskentaa varten sujusi virheettömästi. Seurantakaavion avulla pystyttiin havainnoimaan, mitkä toiminnot ovat palveluntuottamisessa ensisijaisia, ja mihin muihin tehtäviin henkilöstön aika kuluu. Seurannan avulla huomattiin esimerkiksi se, että asiakashankintaan ja koulutukseen kuluu paljon työtunteja, muttei niitä voida laskuttaa suoraan keneltäkään asiakkaalta, mutta ne hyödyttävät ja kehittävät yrityksen toimintaa. Myöskään asiakaskontaktoinnin tai valmistelun henkilöstökustannuksia ei voida laskuttaa suoraan asiakkaalta, mutta ne ovat välttämättömiä toimintoja palvelun ylläpitämiseksi.

5.4 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille

Välittömät kustannukset kohdistettiin suoraan asiakkaalle. Tässä yrityksessä asiakkaalle voitiin kohdistaa suoraan palveluntuottamiseen liittyvät arvioidut henkilöstökustannukset toteutuneiden

työtuntien mukaan. Välittömiä henkilöstökustannuksia aiheutuu palveluntuottamisen toiminnoista eli sosiaalisen median sisällön tuottamisesta, hakukone- ja sähköpostimainonnasta sekä web-sivustojen valmistamisesta. Kuukausipalkat sivukuluineen on suhteellisen helppo jakaa ja kohdistaa tehtyjen työtuntien mukaan, kun tunteja seurataan mahdollisimman tarkasti seurantakaavion avulla. Asiakaskohtaisia tuotekustannuksia ei kohdeyityksessä synny, sillä palvelut tuotetaan asiakkaille samojen koneiden ja atk-ohjelmistojen avulla.

Välittömien kustannusten jälkeen laskettiin kohdeyityksen välilliset kustannukset keskimäärin kuukaudessa kirjanpidon ja arvioiden avulla. Välillisiä kustannuksia ovat työkustannukset, jotka aiheutuvat esimerkiksi asiakashankinnasta ja koulutuksesta, eikä niitä voida kohdistaa suoraan kenellekään asiakkaalle. Asiakashankinnan kustannuksia aiheutuu työkustannuksista ja markkinointikustannuksista ja nämä kulut kohdennetaan asiakashankinnan toiminnolle. Koulutuksen kustannukset saatiin selville työajanseurannalla, eli koulutukseen käytetyt työtunnit kerrottiin arvioidulla työtuntihinnalla. Muita välillisiä kustannuksia ovat toimitilojen vuokratulot, konehankinnat sekä atk-ohjelmistojen lisenssit. Toimintolaskennalle on tyypillistä, että välilliset kustannukset kohdistetaan toiminnoille siinä suhteessa, kuin palveluntuottaminen kuluttaa resursseja. Näiden välillisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista tulee arviolta olemaan yhteensä kymmenen prosenttia, joten ei ole tarkoituksenmukaista kohdistaa niitä toiminnoittain, vaan ne jaetaan tasan asiakkaiden kesken kuten esimerkiksi kuvion 2 asiaskannattavuuslaskelmassa on esitetty. Laskentamallissa on eroteltuna asiakkaan osuus yleiskuluista, joten välilliset yleiskulut esitetään samalla tavalla, eikä niitä johdeta erikseen toiminnoille.

Asiakashankinnan ja koulutuksen kustannuksia kohdistettaessa resurssiajuriksi valittiin työaika, sillä toimintoja on helpointa seurata sen perusteella. Tuntiseurannan avulla selvitettiin, miten työaika jakautuu asiakkaittain ja toiminnoittain, jolloin henkilöstökulut voidaan kohdistaa tarkasteltavalle toiminnoille ajankäytön mukaan. Asiakashankinnan toimintoa kuvaamaan valittiin uusien asiakkaiden lukumäärä, sillä toiminnon päätavoite on saada uusi asiakkuus. Asiakashankinnan kustannus saatiin selville jakamalla arvioidut kokonaiskustannukset arvioiduilla uusilla asiakkuuksilla. Asiakashankinnan yksikkökustannus voitiin kohdistaa laskennassa suoraan asiakkaalle. Koulutuksen yksikkökustannus saatiin selville jakamalla koulutuskustannukset tehdyillä asiakastyötunneilla. Yksikkökustannus kohdistettiin asiakkaalle suhteessa tehtyihin työtunteihin.

5.5 Toimintolaskenta asiakkaittain

Laskentamalli rakennettiin Excel- taulukko-ohjelmaan. Laskentamallissa on etusivu, jossa ilmenee toiminnot kustannuksineen, toimintojen ajurit sekä yksikkökustannukset. Toisella välilehdellä on yrityksen tämänhetkiset kustannukset sekä arviot tulevista kustannuksista. Kolmannella välilehdellä on itse toimintolaskentamalli, joka toteutettiin asiakaskannattavuuslaskentamallia (kuvio 2) mukaillen. Neljännellä välilehdellä on esitetty laskentamallia pidempikestoiselle asiakkaalle, jonka kannattavuutta voidaan seurata ja vertailla kuukausittain.

Laskentamalli luotiin taulukkoon, jossa eriteltiin asiakkaat sarakkeittain ja tuotot ja kulut riveittäin. Asiakkaan tuotot esitetään kuukausikohtaisena myyntinä ensimmäisellä rivillä. Seuraavilla riveillä esitetään asiakaskohtaiset palveluntuottamisesta aiheutuneet kustannukset, jotka laskettiin kertomalla arvioitu keskimääräinen työtuntihinta tehtyjen tuntien määrällä. Esimerkiksi, jos sosiaalisen median sisällön tuottamiseen on mennyt kuukaudessa 25 tuntia, kerrotaan se arvioidulla työtunnin kustannuksella x. Taulukko 1 kuvaa laskentamallin rakennetta, mutta luvut ovat manipuloituja ja niiden tarkoitus on havainnollistaa muuttuvien tekijöiden vaikutusta kannattavuuteen.

Asiakaskannattavuus/kk			Asiakas 1	Asiakas 2
			Asiakas P	Asiakas I
Myynti				
Asiakkaan tuotot			600	1200
-Palvelun tuottamisen kustannukset				
Some	työtunnit		198	0
Hakukonemainonta	työtunnit		0	0
Sähköpostimarkkinointi	työtunnit		108	0
WEB	työtunnit		0	450
= Asiakaskate 1			294	750
- Asiakaskustannukset				
Asiakaskontaktointi	työtunnit		144	0
Valmistelu ja jälkityö	työtunnit		234	0
= Asiakaskate 2			-84	750
- Asiakaskohtaiset toimintokustannukset	Toimintoajuri			
Asiakashankinnan kustannukset	uusien sopimusten lkm		65,00	65,00
Koulutuksen kustannukset	asiakkaat lkm		31,00	31,00
Osuus yleiskuluista	asiakkaat lkm	12	12,50	12,50
Asiakastulos			-192,50	641,5
Asiakastulos%			-32 %	53 %

TAULUKKO 1. Asiakaskannattavuuslaskelma

Kun tuotoista on vähennetty palveluntuottamisen kustannukset, saadaan ensimmäinen tulos eli asiakaskate 1. Tämä on välitulos ja se osoittaa asiakaskohtaisen myyntikatteen, sillä palveluntuottamisesta aiheutuneet kustannukset ovat kohdeyrityksen välittömiä eli laskennan kannalta muuttuvia kustannuksia. Asiakaskatteesta 1 vähennetään asiakassuhteen hoitokustannukset ja saadaan asiakaskate 2. Tämän jälkeen vähennetään vielä välilliset kustannukset eli asiakaskohtaiset toimintokustannukset sekä asiakkaan osuus yleiskustannuksista, jolloin muodostuu lopullinen asiakastulos ja asiakastulosprosentti. Asiakastulos osoittaa, mitä asiakkaan maksamasta tuotosta lopulta jää yritykselle, kun siihen kohdistuvat välittömät ja välilliset kustannukset on vähennetty. Tulos osoitetaan sekä euromääräisenä, että prosentuaalisena arvona suhteuttamalla tulos asiakkaan tuottoihin. Laskentamallin tavoitteena on osoittaa, mistä osa-alueesta syntyy eniten kustannuksia ja mikä mahdollisesti vaikuttaa asiakkaan kannattavuuteen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luvussa tarkastellaan opinnäytetyön toteutusta verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi pohditaan kehittämistyön luotettavuutta ja sen tuottamaa arvoa toimeksiantajayritykselle sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen tulokset ja kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kohdeyrityksen asiakaskohtaisia kannattavuuksia sekä rakentaa toimiva työkalu eli laskentamalli toimintolaskennan avulla. Tutkimuskysymyksiä olivat: kuinka laskentamalli saadaan rakennettua, mitkä ovat asiakkaiden kustannukset ja kannattavuudet sekä millä toimenpiteillä kannattavuutta voidaan parantaa? Toimintolaskentamalli rakennettiin marraskuussa 2017 ja laskenta tehtiin sekä digitaalisen markkinoinnin että web-sivusto asiakkaille.

Laskenta toteutettiin nykyisten kulujen sekä arvioiden mukaan. Laskenta tehtiin kahdelle asiakkaalle sekä nykyisillä kuluilla, että arvioituilla tulevilla kuluilla. Nykyisillä kuluilla asiakaskohtainen kannattavuus näyttää erinomaiselta, mutta tulos on virheellinen suurten kuluerien puutteellisuuden vuoksi. Tästä johtuen oli tärkeää tehdä vertailevia laskelmia arvioituilla luvuilla, jotka realisoituvat tulevaisuudessa. Vertailulaskelmalla digitaalisen markkinoinnin asiakas näytti kannattamattomalta ja web-asiakas kannattavalta. Vertailulaskelmien avulla kannattavuutta pystyttiin arvioimaan eri näkökulmista muuttamalla asiakkaiden lukumäärää, tuottoja tai esimerkiksi työtuntien määrää. Vertailulaskelmien luotettavuus on suuntaa antava, sillä esimerkiksi todellisia asiakasmääriä ei voida vielä tietää. Asiakasmäärät vaikuttavat asiakaskohtaisiin välillisiin kustannuksiin ja näin ollen asiakastulokseen.

Vertailulaskelman antamaan negatiiviseen asiakaskohtaiseen tulokseen voi vaikuttaa esimerkiksi yläkanttiin arvioidut kulut tai huonosti hinnoiteltu sopimus, mutta myös asiakkaaseen kohdistuvien asiakaskontaktointiin liittyvien työtuntien lukumäärä. Näitä työtunteja ei voida asiakkaalta laskuttaa, mutta ovat tärkeitä asiakaslähtöisyyden ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan kannalta. Käytettyihin työtunteihin voi vaikuttaa myös yrityksen elinkaaren vaihe, sillä tällä hetkellä työtehtävien hoito ja työn organisointi ei ole välttämättä niin tehokasta, kuin esimerkiksi vuoden tai kahden päästä, kun yritys on toiminut pidempään.

Tuntikirjanpidon avulla digitaalisen markkinoinnin ja web-sivustojen asiakkaiden välillä huomattiin selkeä ero ajankäytössä, sillä tutkimushetken tulosten perusteella web- sivujen tekemiseen työtunteja kului enemmän palveluntuottamiseen eikä niinkään asiakassuhteen hoitoon, kun taas digitaalisen markkinoinnin asiakkailla aikaa kului reilusti myös asiakaskontaktointiin sekä esimerkiksi valmisteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaa kuluu sellaisiin toimintoihin, joita ei voida erikseen laskea asiakkaalta ja näin ollen nämä asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia. Toimintolaskentamallin avulla laskelmassa pystyttiin huomioimaan myös nämä henkilöstökustannukset, jotka eivät ole laskutettavissa. Työkalun avulla voidaan tarkastella kustannusrakennetta ja voidaan havaita, kuinka paljon välillisiä kustannuksia täytyy kattaa palvelujen hinnoittelulla.

Tutkimuksen edetessä huomattiin, että tärkeintä on saada luotua työkalu, jolla voidaan arvioida jatkossa, ovatko tulevat asiakkaat kannattavia ja, onko sopimuksessa määritetty hinta ja tuotto sopivia suhteessa asiakkaan palvelutunteihin ja näistä johtuviin kustannuksiin. Tuntiseurannan ja asiakaskannattavuuslaskentamallin avulla pystytään kiinnittämään huomioita erityisesti hinnoitteluun ja työn organisointiin. Työkalujen avulla on helppo tutkia ja vertailla asiakastulosta muuntelemalla eri tekijöitä, kuten tuntipalkkaa, asiakkaiden määrää, asiakaskohtaisia työtunteja sekä asiakkaan tuottoa.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa onnistuttiin toteuttamaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti laskelma asiakaskannattavuuden tarkkailuun, mutta asiakkaiden nykyistä kannattavuutta oli hankala tulkita tiettyjen tekijöiden puuttumisen vuoksi. Tutkimus onnistui kuitenkin hyvin, sillä laskentamalli saatiin rakennettua ja jatkon kannalta siitä saatiin rakennettua selkeä ja yksinkertainen, jolloin se pysyy käyttökelpoisena tulevaisuutta varten. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, muttei absoluuttisina, sillä suuri kustannuserä, henkilöstökustannukset ovat arvioituja summia. Tutkimustuloksista saadaan luotettavia, kun aineistonkeruu, aineiston syöttö ja käsittely ovat mahdollisimman täsmällisiä. Työajanseurantalomaketta on pyritty täyttämään mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tehtyihin taulukoihin on pyritty tekemään mahdollisimman paljon kaavoja, jotta näppäilyvirheiltä vältyttäisiin.

Jatkotutkimuksena olisi mahdollista selvittää hinnoittelun vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja tarkkailla, onko yrityksen hinnoittelu kohdallaan. Asiakaskannattavuutta olisi hyvä tarkastella esimerkiksi kahden vuoden päästä uudelleen, jolloin yrityksen kulurakenne ja asiakaskunta olisi vaihtuneempaa ja tutkimustulokset luotettavampia. Asiakaskannattavuuden analysoinnin kuudetta vaihetta eli laskennan integrointia muihin laskenta- tai toiminnanohjausjärjestelmiin ei toteutettu

tässä tutkimuksessa, joten sitä voisi tutkia myöhemmin. Tutkimus voisi vähentää mekaanista työtä, sillä nyt useat luvut täytyy syöttää käsin, joka antaa sijaa näppäilyvirheille.

6.2 Pohdinta

Asiakaskannattavuuden selvittäminen oli toimeksiantajalle ajankohtaista ja tärkeää, jotta yrityksen toiminnan ja asiakkaiden kannattavuutta voidaan tarkastella yrityksen elinkaaren alusta lähtien. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajalla laskentamalli, jonka avulla yritys pystyy tarkkailemaan kannattavuuksia asiakaskohtaisesti. Tutkimusprosessi aloitettiin kesäkuussa 2017 aiheanomuksen ja toimeksiantosopimusten allekirjoittamisella. Aloituskeskustelu ja kirjoittamisen aloitus ajoittuivat elokuulle ja teoriaisuus rakentui lokakuun loppuun mennessä, jolloin ohjausseminaari pidettiin. Työ esitettiin kokonaisuudessaan esitysseminaarissa joulukuun 14. päivä. Asiakkuuksien kannattavuuden tutkiminen oli sekä kirjoittajaa että toimeksiantajaa hyödyttävä prosessi, jonka tuotoksen avulla toimeksiantaja sai keinoja yrityksen toiminnan kehittämiseen ja näkemystä kustannus seurannan toteuttamiseen.

Teoriaosassa käsiteltävät asiat olivat kirjoittajalle kaikin puolin vieraita ja vei aikaa, että teoria sisäistettiin ja teoriaosuudesta saatiin kerronnaltaan looginen ja helppolukuinen. Teoriaosuuteen pyrittiin panostamaan, jotta empiirinen osuus saadaan rakennettua oikeaoppisesti. Ennen teoriaosuutta rakennettiin työajan seuranta kaavio, jotta toimeksiantaja pystyi pitämään kirjaa työtunneista aineiston tuottamista ja lopullista laskentaa varten. Empiirinen osuus aloitettiin marraskuun alku-puolella haastatteleamalla toimeksiantajan toimitusjohtajaa ja henkilöstöä. Tutkimuksessa pyrittiin haastattelemaan kaikkia yrityksen työntekijöitä, jotta yrityksen toiminnoista ja prosesseista saatiin muodostettua mahdollisimman luotettava ja kattava kokonaiskuva. Toimintojen ja ajureiden määrittäminen sekä kustannusten selvittäminen osoittautuivat kohtalaisen haastavaksi. Toimintoanalyysin avulla päästiin alkuun ja toiminnot ja resurssit saatiin määriteltä.

Empiirinen osuus oli erittäin haastava, sillä sekä toimeksiantajan toimiala, että asiakaskannattavuuslaskenta olivat kirjoittajalle vieraita. Haastetta lisäsi myös se, etteivät yrityksen kaikki kulut tai asiakkaat olleet ehtineet vielä löytää tavanomaista kiertoa eikä kustannuslaskentaa oltu harjoitettu tähän tapaan yrityksessä. Kustannus- ja asiakastietoja täytyi arvioida, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsi. Tavoitteeseen päästiin ja laskentamalli saatiin luotua, mutta asiakaskohtaista kannattavuutta ei pystytty tarkastelemaan ihan niin kuin alun perin oli suunniteltu. Tutkimus oli kuitenkin

mielenkiintoinen ja hyödyllinen, ja se lisäsi sekä kirjoittajan, että toimeksiantajan tietämystä asiakkaiden kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä.

Laskentamallissa saatiin esiin toimintolaskennan piirteitä jonkin verran, mutta kulurakenteesta johtuen ei yhtä paljon, kuin usein asiakaskannattavuuslaskemissa sitä nähdään. Valtaosa arvioiduista henkilöstökuluista olivat välittömiä kustannuksia ja ne voitiin kohdistaa suoraan asiakkaalle. Välillisten kustannusten, kuten toimitilojen vuokrien ja atk-kulujen osuus oli niin pieni suhteessa kokonaiskustannuksiin, että oli järkevintä jakaa ne tasan asiakkaiden kesken, eikä toiminnoille kuten toimintolaskennassa usein on tapana.

Laskentamalli antaa toimeksiantajayritykselle hyvät lähtökohdat asiakaskannattavuuksien laskentaan. Asiakaskohtaiset tuotot ja kulut saadaan selvitettyä laskentamallin avulla yksityiskohtaisesti ja niitä voidaan vertailla keskenään. Asiakaskannattavuuden tarkkailu vaatii henkilöstöltä jonkin verran työtä, joka koostuu lähinnä tietojen keräämisestä ja syöttämisestä kaavoihin. Työkalusta saatiin toimiva ja helppolukuinen, jolloin jokainen yrityksen työntekijä voi käyttää sitä apuna tarjousten laatimisessa ja hinnoittelun suunnittelussa.

Laskentamalli tuottaa yritykselle arvoa asiakaskannattavuuden selvittämisessä ja seuraamisessa, jolloin yritys tuntee asiakkaansa paremmin kannattavuuden näkökulmasta. Asiakkaiden kannattavuudet voivat olla korkeampia tai matalampia kuin yritys on ajatellut ennen kannattavuuden tarkempaa tarkkailua. Kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden kanssa yritys voi pohtia, onko asiakkaisiin kohdistuva palvelutaso määritetty oikein, vai olisiko kannattamattomia asiakkaita mahdollista palvella esimerkiksi toisessa palvelukanavassa. Kannattaviin asiakkaisiin yritys voi vastavasti käyttää enemmän resursseja, jotta kannattavuus saadaan säilymään samalla tasolla tai mahdollisesti nousemaan. Asiakkaan heikko kannattavuus ei tee asiakkaasta arvotonta, sillä se voi selittyä esimerkiksi huonolla hinnoittelulla. Mikäli asiakkuuksien kannattavuus on heikko, tulee yrityksen miettiä keinoja ja toimintamalleja kannattavuuksien nostamiseksi. Yritys voi kehittää asiakaskannattavuutta esimerkiksi tehostamalla prosesseja tai karsimalla kuluja. Toimeksiantajayrityksessä yksi tärkeä tapa asiakaskannattavuuden kohentamisessa on oikea ja riittävä laskuttaminen. Yrityksen tulee miettiä myös asiakassuhteen päättämistä, mikäli sillä ei ole keinoja kehittää asiakaskannattavuutta.

Asiakaskannattavuuden tarkkailun myötä yritys voi ryhmitellä asiakkuuksien niiden kannattavuuksien perusteella. Kun asiakkuudet on ryhmitelty, voi yritys päättää toimintatavoista, joilla se joko

kehittää asiakkaiden kannattavuutta tai pyrkii säilyttämään sen. Kannattamattomissa asiakkuuksissa on potentiaalia muuttua kannattaviksi, mutta asiakkuus ei muutu kannattavaksi ilman toimenpiteitä, vaan yrityksen tulee suunnitella toimintamallit asiakaskannattavuuden kehittämiseksi. Toimeksiantajayrityksessä asiakaskannattavuuden laskentamallia kannattaa hyödyntää erityisesti hinnoittelun apuna, jotta hinnoittelu ja laskutus perustuu todellisiin toteutuneihin työtunteihin eikä tehtyä työtä jäisi laskuttamatta. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea laskutusperusteet ja sopimukset, jotta kaikki sovittu ja tehty työ tulisi veloitettua.

Tutkimuksessa itsessään oli paljon haasteita ja sekä työskentely, että viimeiset opinnot hankaloittivat työn etenemistä jossain määrin. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi yhteistyö toimeksiantajan kanssa voinut olla tiiviimpää ja laskentamalli olisi rakentunut nopeammin. Haastatteluihin ja yritykseen tutustumiseen käytettiin kuitenkin paljon aikaa, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kustannustietojen puuttuminen toi omia haasteitaan, mutta niitä pyrittiin arvioimaan, mikä osaltaan vei hieman oletettua kauemmin aikaa. Tutkimus saatiin tehtyä ajallaan ja siitä saatiin käyttökelpoinen ja muokattava, jotta yritys voi käyttää sitä tulevaisuudessa apuna kannattavuuden tarkkailussa.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. Helsinki: Talentum.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Gleaves, R., Burton, J., Kirshoff, J., Bates, K. & Whittington, M. 2008. Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability Journal of Marketing, 825-842.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja M. Tillman. M. Helsinki: WSOYpro.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanomapro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki. Talentum Media Oy
- Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä, toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Juva: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ryals, L. 2008. Managing Customers Profitably. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Storbacka, K. & Lehtinen, R.J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki. Edita.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena.
- Van Raaij, E. 2005. The strategic value of customer profitability analysis.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.



